

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DEDICADA
A LA EXPORTACIÓN DE BRÓCOLI HACIA BONAIRE
(ANTILLAS HOLANDESAS), CON BASE DE OPERACIONES
EN QUITO, ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SEBASTIÁN SEAMAN LARCO

DIRECTOR: ING. JAIME BENALCÁZAR

QUITO, SEPTIEMBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Jaime Benalcázar

INFORMANTES:

Ing. Gustavo Montenegro

Ing. Halina Lyko

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad.

A mis Padres por el esfuerzo.

A mis tres profesores, por su ayuda para desarrollar la disertación.

A mi abuelo “Arte”, por sus palabras de sabiduría.

A Gi, por su ayuda y su compañía.

A mis amigos y compañeros de la universidad, por los buenos tiempos.

A todo aquel que participó en mi formación como persona y profesional.

...a todos ustedes, muchas gracias....

Sebastián

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS, 3
- 1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, 19
- 1.3 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER, 32
 - 1.3.1 Ingreso de Nuevos Competidores, 32**
 - 1.3.2 Competidores Actuales, 33**
 - 1.3.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos, 33**
 - 1.3.4 Poder de Negociación de los Clientes, 34**
 - 1.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores, 34**
- 1.4 ANÁLISIS DE LA EMPRESA, 35
 - 1.4.1 Organización, 38**
 - 1.4.2 Línea de Productos, 39**
 - 1.4.3 F.O.D.A., 39**

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO ,42

- 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 42
- 2.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN, 43
- 2.3 OBJETIVOS POR NECESIDAD, 44
- 2.4 FASE EXPLORATORIA, 45
 - 2.4.1 Entrevista, 45**
- 2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 47
 - 2.5.1 Resultados de la Entrevista, 48**
 - 2.5.2 Interpretación de Resultados y Conclusiones, 50**

3 ESTRATEGIA DE MARKETING, 52

- 3.1 SEGMENTACIÓN, 52
 - 3.1.1 Definición de Mercados, 52**
 - 3.1.2 Macro segmentación: Mercados de Referencia, 53**
 - 3.1.3 Micro Segmentación: Segmentos Atractivos, 54**
- 3.2 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA, 55
 - 3.2.1 Demanda Actual, 56**
 - 3.2.2 Demanda Futura, 56**
- 3.3 DIFERENCIACIÓN, 56
- 3.4 POSICIONAMIENTO, 57

4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 59

- 4.1 PRODUCTO, 59
- 4.2 PRECIO, 64
- 4.3 PLAZA Y PROMOCIÓN, 65
- 4.4 SERVICIO, 71
- 4.5 CONTINGENCIA, 72

5 PRESUPUESTO DE MARKETING, 74

- 5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO, 74
- 5.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE MARKETING, 74
- 5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS E INVERSIÓN EN MARKETING PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS, 75

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 78

- 6.1 CONCLUSIONES, 78
- 6.2 RECOMENDACIONES, 79

BIBLIOGRAFÍA, 82

RESUMEN EJECUTIVO

El brócoli (*Brassica Oleracea* L.), originario de Asia Menor y el Mediterráneo, es una especie hortícola que tiene como ancestro al repollo. A diferencia de la coliflor y el repollo el brócoli es una planta más alta con hojas abundantes más dentadas y rugosas, la inflorescencia es más pequeña y menos apretada, además su color varía de blanco verdoso a verde y azul claro.

Seaman Import & Export es una empresa con base en Quito, Ecuador, que se dedica a la exportación de brócoli y otros vegetales al supermercado *More for Less*, localizado en Bonaire, una isla perteneciente a las Antillas Holandesas. Esta isla está ubicada en el Caribe, al norte de las costas venezolanas.

La demanda semanal de brócoli se ha estimado en 180 kilos. Esta demanda se encuentra estimulada por distintas estrategias de Marketing expuestas en este Plan de Marketing. Dicha demanda se reparte entre los tres supermercados más grandes de la isla. Las estrategias propuestas tienen como objetivo desarrollar el posicionamiento y la diferenciación mediante el uso de la alta calidad del brócoli ecuatoriano en aspectos como color, punto de maduración y sabor.

Aplicada la mezcla de mercadotecnia se ha presupuestado que, en un escenario normal, las ventas de brócoli alcancen en el primer año \$7.371 dólares. A partir del tercer año

(con tres clientes distintos) las ventas crecerán 4% de manera anual, alcanzando así un total de \$14.740 dólares en ventas al finalizar el quinto año.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente Plan de marketing tiene como objetivo crear estrategias de marketing, basadas en el estudio del entorno interno y externo de Seaman Import & Export y con el conocimiento de las necesidades de su cliente, le permitan responder y satisfacer esas necesidades y así aumentar la rentabilidad en la exportación de brócoli que realiza hacia Bonaire.

Bonaire es una isla perteneciente a las Antillas Holandesas ubicada a 30 millas al este de Curazao, 50 millas al norte de Venezuela, fuera del cinturón de huracanes del Caribe. Tiene una extensión de 112 millas cuadradas (aproximadamente 300 km²). La temperatura anual promedio es de 27.8°C y se registran pocas precipitaciones. Su terreno árido no es apto para la agricultura. Su principal riqueza son las salinas. La mayoría de la población está dedicada de alguna manera al negocio del turismo.¹

El brócoli (*Brassica Oleracea* L.), originario de Asia Menor y el Mediterráneo, es una hortaliza cultivada en el Ecuador desde 1990 a raíz de un proceso de diversificación en la producción agroindustrial.

La palabra brócoli viene del italiano brocco, que significa rama o brazo, en referencia a sus numerosos brotes.

El brócoli pertenece a la familia de las crucíferas junto a la col, col de bruselas, coliflor, romanesco, entre otros.

¹ BONAIRE: THE OFFICIAL TOURISM WEBSITE OF BONAIRE. (2011).
[<http://www.tourismbonaire.com/en/over-bonaire/facts-about-bonaire>]

Las variedades existentes de brócoli son híbridas y se clasifican en función del grado de precocidad.

Esta especie hortícola que tiene como ancestro al repollo se encuentra conformada por tallos carnosos y gruesos que emergen de axilas foliares formando inflorescencias. A diferencia de la coliflor y el repollo el brócoli es una planta más alta con hojas abundantes más dentadas y rugosas, la inflorescencia es más pequeña y menos apretada, además su color varía de blanco verdoso a verde y azul claro.²

² UTE. (2010). [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/317/1/ALIMENTOS_94.pdf]

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder realizar el presente Plan de marketing es necesario que se recopile y analice la información actual de los entornos externo e interno de la empresa. Con esta información se puede desarrollar la investigación de mercado y distintas estrategias de marketing que tienen como fin que la empresa obtenga mayor rentabilidad. Con esto en mente se presenta a continuación el análisis situacional.

1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS

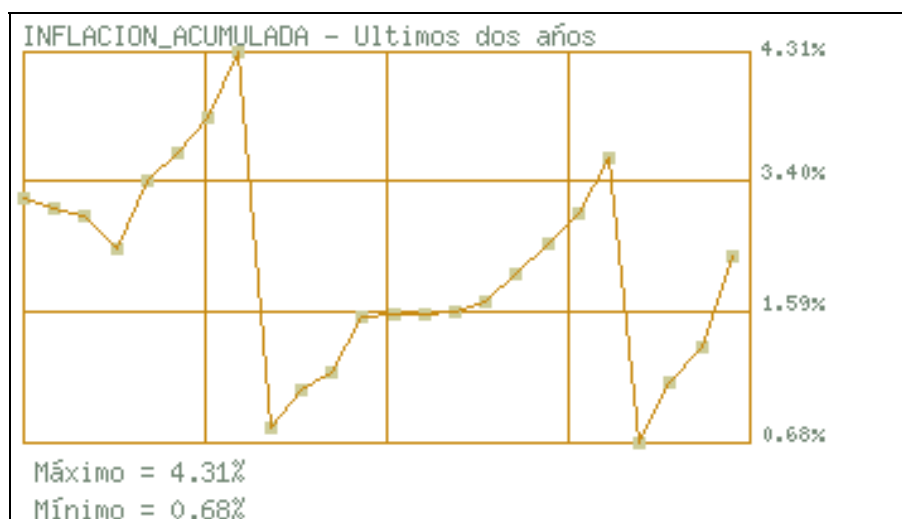
Ecuador está ubicado sobre la línea ecuatorial, en América del Sur, por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Limita al norte con Colombia y al sur y al este con Perú. Al oeste limita con el Océano Pacífico. La extensión del país es de 256.370 kilómetros cuadrados. Está dividido en cuatro regiones, en las que se distribuyen 25 provincias y 205 cantones.³

La situación económica en el Ecuador ha demostrado mejoría desde la dolarización propuesta por el Presidente Mahuad y efectuada por Gustavo Noboa (para poder superar la crisis bancaria de los años anteriores) en el año 2000. Durante esta década se ha evidenciado la estabilización y reducción de la inflación. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos los precios al consumidor de Ecuador subieron un 0,18% en Julio frente a un alza de 0,04% en el mes de Junio. En diciembre del 2010 la inflación se había ubicado en un 0,51% cerrando el 2010 con una cifra anual de

³ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE ECUADOR. (2011).
[<http://www.mmrree.gob.ec/ecuador/geografia.asp>]

3,33%. La inflación acumulada a abril del año 2011 alcanzó un 2.41% y se estima que este año la inflación promedie el 3,69%.

Gráfico N° 1



Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se puede ver en el gráfico anterior durante los dos años anteriores la inflación acumulada ha oscilado entre un mínimo de 0.68 puntos porcentuales hasta un máximo de 4.31 %.

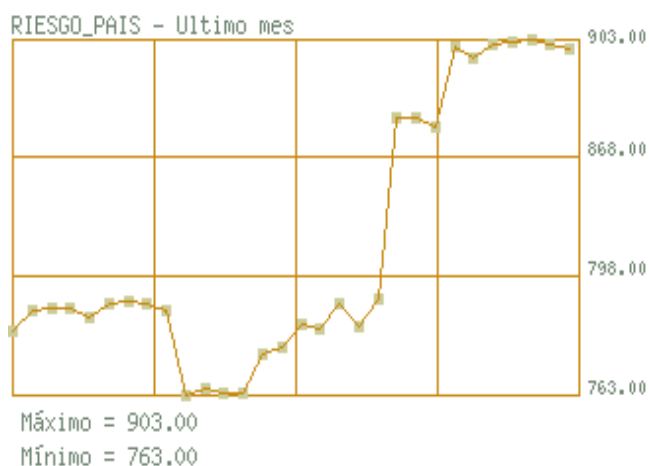
El Riesgo País (Embi) se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.⁴

⁴ BANCO CENTRAL DE ECUADOR. (2011).[http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value]

Gráfico N° 2

Riesgo país Ecuador

FECHA	VALOR
Agosto-22-2011	899.00
Agosto-19-2011	901.00
Agosto-18-2011	903.00
Agosto-17-2011	902.00
Agosto-16-2011	901.00
Agosto-15-2011	896.00
Agosto-12-2011	900.00
Agosto-11-2011	869.00
Agosto-10-2011	872.00
Agosto-09-2011	872.00
Agosto-08-2011	801.00
Agosto-05-2011	790.00
Agosto-04-2011	799.00
Agosto-03-2011	789.00
Agosto-02-2011	791.00
Agosto-01-2011	782.00
Julio-29-2011	779.00
Julio-28-2011	764.00
Julio-25-2011	764.00
Julio-22-2011	766.00
Julio-21-2011	763.00
Julio-20-2011	796.00
Julio-19-2011	799.00
Julio-18-2011	800.00
Julio-15-2011	799.00
Julio-14-2011	794.00
Julio-13-2011	797.00
Julio-12-2011	797.00
Julio-11-2011	796.00
Julio-08-2011	788.00



Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se puede ver en los gráficos anteriores el riesgo país ha tenido como valor mínimo 763 en su índice durante el mes pasado. Este índice alcanzó su mayor nivel con un valor de 903.

El Ecuador ha tenido un historial de tener el riesgo país con valores muy elevados. Esta calificación muestra que el país no es “un mercado” en el que se puede realizar inversiones con la seguridad que los inversionistas extranjeros desearían.

Gráfico N° 3**Indicador de riesgo país (EMBI)**

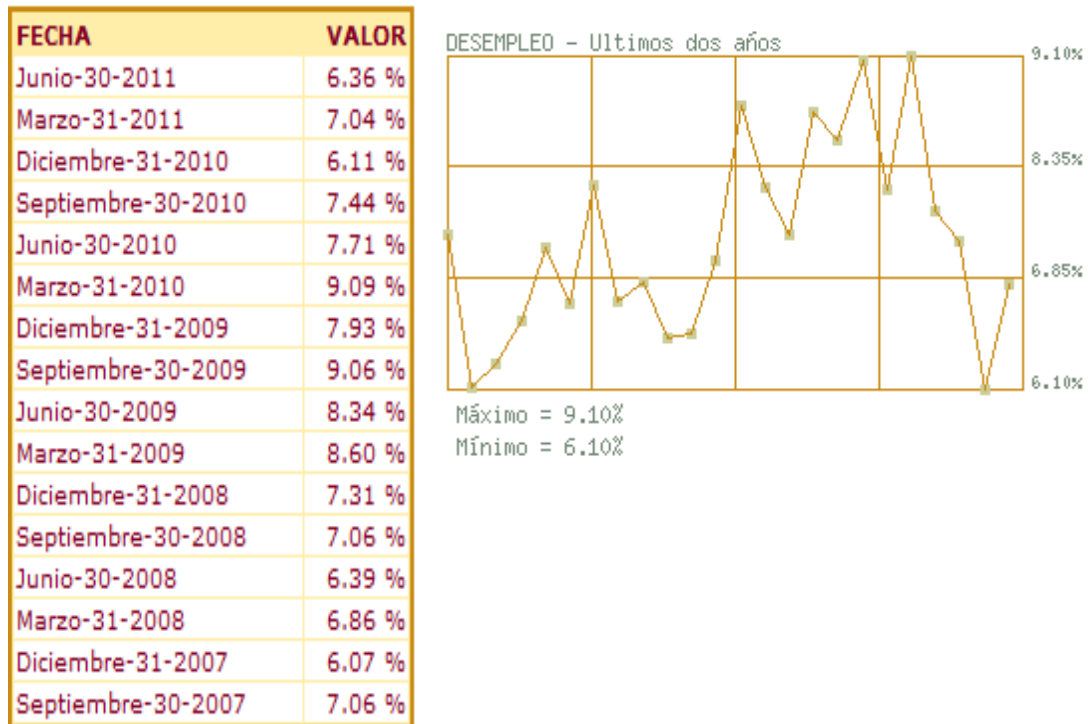
País	Último Dato	Diferencia en puntos base hace...		
			3 meses	1 año
Argentina	22-07-11	556	542	762
Brasil	22-07-11	148	177	200
Chile	30-06-11	136	124	132
Colombia	22-07-11	139	150	183
Ecuador	22-07-11	763	780	1.037
México	22-07-11	159	170	200
Perú	22-07-11	160	206	179
Venezuela	22-07-11	1.108	1126	1190

Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tal como muestra el cuadro anterior Ecuador tiene la peor calificación en riesgo país, con Venezuela como la única nación de la región (con datos analizados) con un índice más preocupante. Es interesante destacar que Colombia aún con su conflicto armado que data de hace décadas es un país más atractivo para hacer inversiones. Perú, la otra nación con la que Ecuador comparte fronteras, tiene un indicador mucho mejor que el indicador ecuatoriano. En resumen, los países fronterizos con Ecuador tienen mercados mucho más atractivos para los inversionistas extranjeros. Dicha situación puede explicarse por la inestabilidad política-jurídica que ha atravesado el Ecuador durante toda la pasada década.

En cuanto al desempleo en nuestro país el BCE informa que en diciembre de 2010 cerró en 6.11% de la población económicamente activa. En la última medición publicada el 30 de Junio de 2011 el desempleo se situaba en el 6.36% de la población económicamente activa.

Gráfico N° 4

Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

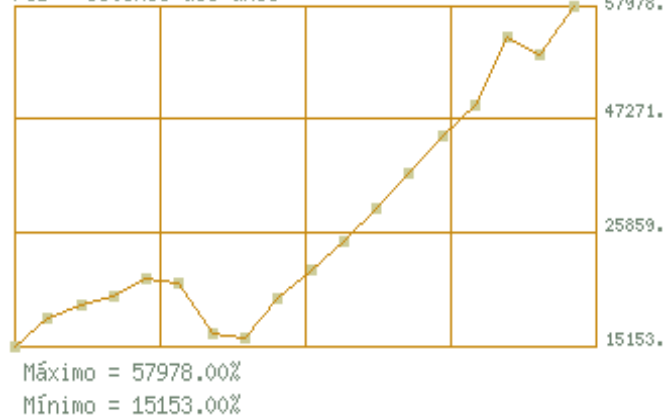
Como muestran los gráficos y tablas elaborados por el Banco Central del Ecuador el desempleo se ha ubicado estos dos últimos años entre el 6.1% y el 9.10%. Según el director del INEC Byron Villacís el sector que registra el mayor incremento de plazas de trabajo es el de la industria manufacturera. Por otra parte, según el INEC, el subempleo se ubica en el 50% del total de la población económicamente activa.

En cuanto al PIB la siguiente tabla extraída de la página web del Banco Central del Ecuador muestra su evolución desde 1993 hasta 2010. Como se puede ver, el PIB mantiene un crecimiento continuo una vez superada la crisis financiera vivida a principios de la década pasada.

Gráfico N° 5

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	57978.00 millones de USD
Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD
Enero-31-2004	32646.00 millones de USD
Enero-31-2003	28409.00 millones de USD
Enero-31-2002	24718.00 millones de USD
Enero-31-2001	21271.00 millones de USD
Enero-31-2000	16283.00 millones de USD
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD
Enero-31-1998	23290.00 millones de USD
Enero-31-1997	23715.00 millones de USD
Enero-31-1996	21483.00 millones de USD
Enero-31-1995	20288.00 millones de USD
Enero-31-1994	18662.00 millones de USD
Enero-31-1993	15153.00 millones de USD

PIB - Ultimos dos años

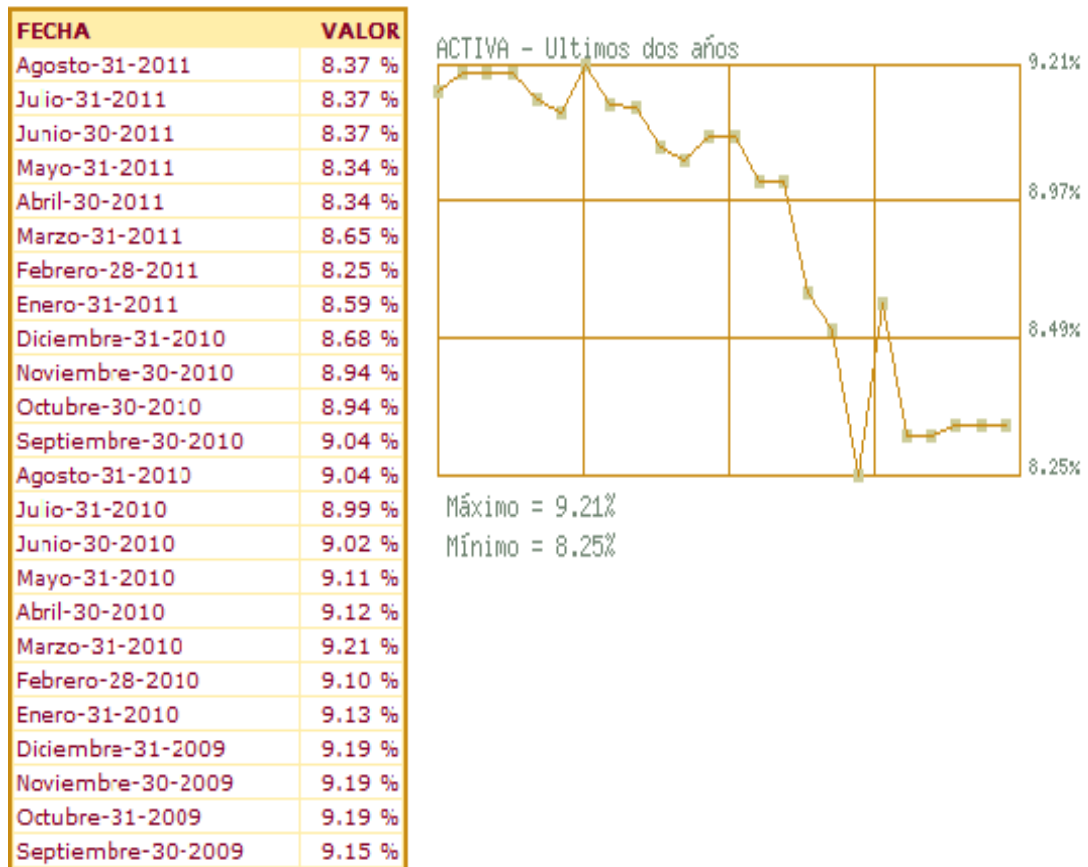


Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Para el año 2011 el Ministerio de Finanzas estima un incremento del 5% en el PIB del país.

Para poder comparar las tasas activas y pasivas referenciales en el mercado financiero se han obtenido los siguientes gráficos:

Gráfico N° 6

Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en las estadísticas que maneja el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa ha oscilado desde Septiembre de 2009 hasta Agosto de 2011 entre el 8.25% como valor mínimo el 9.21% como valor máximo.

Gráfico N° 7

Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

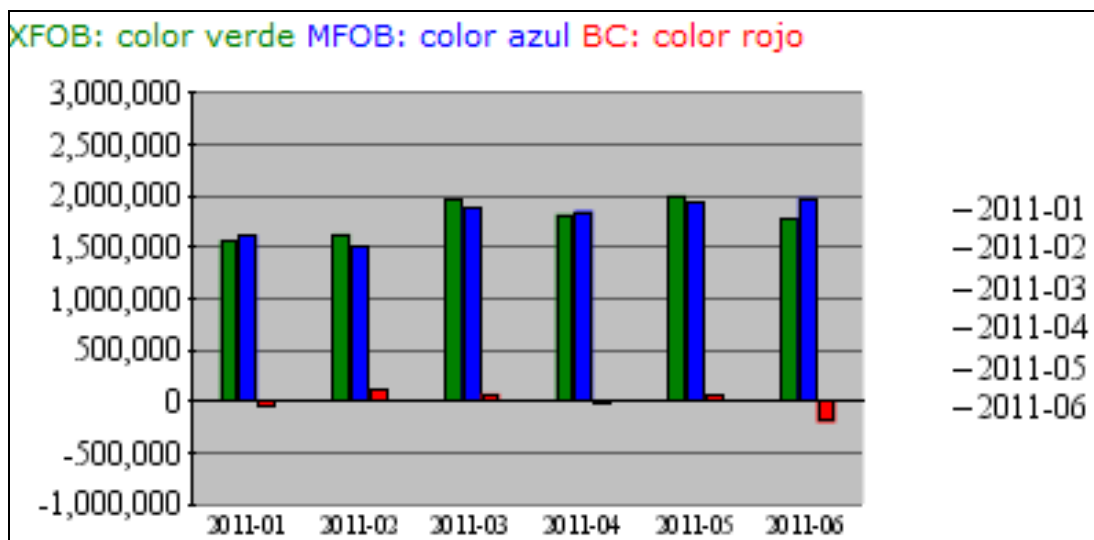
El Banco Central del Ecuador muestra en sus estadísticas que la tasa de interés pasiva ha oscilado durante los últimos dos años entre 4.25% como valor mínimo y el 5.44% como valor máximo.

Tal como se puede apreciar en los gráficos anteriores, las entidades del sistema financiero cobran en promedio 4% más en los préstamos que otorgan que los intereses que pagan a sus clientes por su dinero depositado en las bóvedas de sus bancos.

En lo que respecta al comercio exterior la balanza comercial FOB registra un saldo negativo.

Gráfico N° 8**Balanza Comercial Ecuador****(Toneladas y miles de dólares)**

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	TONELADAS	FOB	TONELADAS	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2011-01	2,210,490.62	1,567,807.27	1,067,901.95	1,619,479.80	1,724,195.33	-51,672.53
2011-02	2,179,146.75	1,630,734.94	1,084,056.53	1,511,770.45	1,605,752.83	118,964.49
2011-03	2,433,596.11	1,965,298.62	1,226,137.08	1,888,364.98	2,002,902.36	76,933.64
2011-04	2,028,994.67	1,821,700.13	1,103,608.23	1,854,159.50	1,959,918.82	-32,459.37
2011-05	2,376,433.29	2,005,893.81	1,204,852.86	1,942,480.78	2,049,341.48	63,413.03
2011-06	2,060,825.51	1,774,118.03	1,276,732.79	1,981,629.81	2,094,784.63	-207,511.78
TOTAL GENERAL:	13,289,486.93	10,765,552.77	6,963,289.43	10,797,885.29	11,436,895.44	-32,332.52

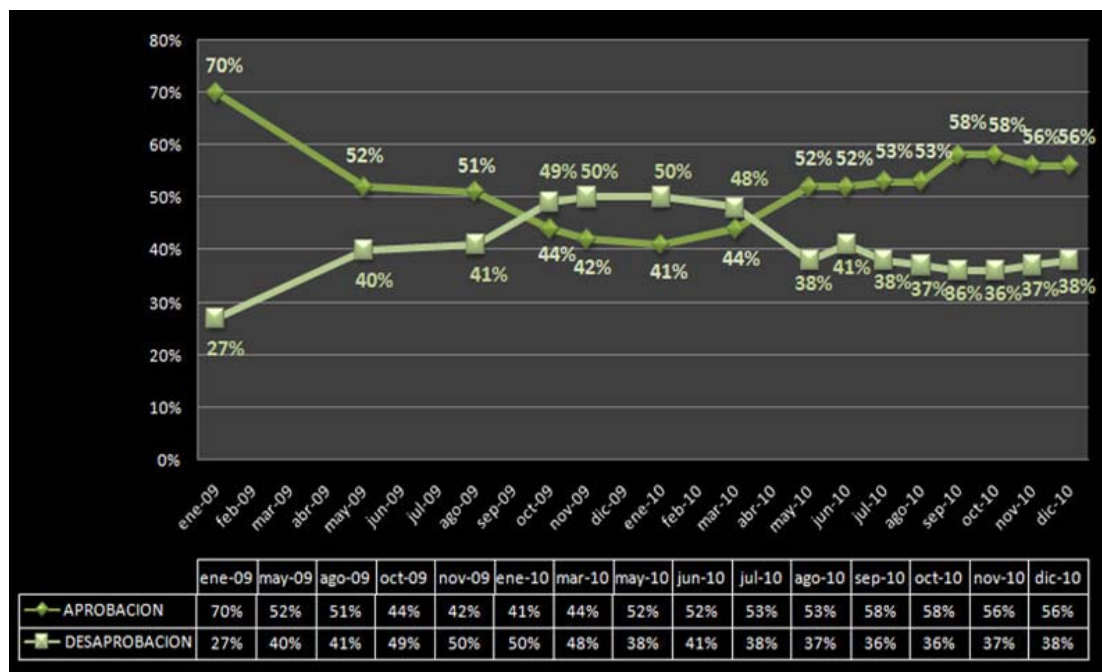
Fuente: Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador**Gráfico N° 9****Fuente:** Banco Central del Ecuador, Agosto 29 de 2011**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Como se puede mirar en los gráficos anteriores en Enero de 2011 se registró un déficit de 51 millones de dólares, pero en los dos siguientes meses se dio una recuperación en la balanza comercial. El semestre registra un déficit en la balanza de pagos por \$32 millones de dólares. Es importante que la balanza comercial registre saldos positivos cuando se compara las exportaciones con las importaciones porque la dolarización depende del flujo de dólares provenientes del extranjero.

En cuanto a la política Ecuador es un país que ha vivido durante toda la década pasada tiempos de inestabilidad. Desde 1997 tres presidentes de la República han sido derrocados en revueltas populares.

El actual presidente de la República Rafael Correa fue electo en 2007, con la promesa de cambiar al país. Como se mencionó antes, durante los diez años anteriores el pueblo ecuatoriano vio como sus gobernantes llevados por la corrupción campante en sus gobiernos los decepcionaba una y otra vez. Harto de estas decepciones políticas causadas por los partidos políticos tradicionales. Es un presidente con tendencias izquierdistas, que ha hecho mucha inversión y gastos sociales. Pero durante todo su mandato se ha criticado la manera como ha dejado a un lado o marginando a la inversión en el sector de la empresa privada. Sobre todo la manera en que se “ha repelido a la inversión extranjera”.

Gráfico N° 10



Fuente: CEDATOS

Elaborado por: CEDATOS

Por sus tendencias populistas el Presidente Correa es uno de los presidentes que mayor popularidad ha tenido durante el retorno a la democracia del país luego de la época de la dictadura militar. Tal popularidad le ha servido para ganar una serie de elecciones que van desde la aprobación de la nueva constitución a la victoria en la última consulta popular.

Como muestra el gráfico anterior, el Presidente Correa ha mantenido una muy alta popularidad durante los dos años anteriores. Se debe acotar que durante el último tiempo se ha visto un desgaste tanto en su imagen como en su popularidad.

El actual gobierno se ha mostrado que la relación con el principal socio económico del país, Estados Unidos, no es una prioridad. Ha preferido alejarse de las posturas norteamericanas para tener un acercamiento mayor con países con los que se tiene una ideología similar. Esto ha significado un acercamiento con países como Venezuela, Cuba e Irán. Con esto se ha buscado la apertura de nuevos mercados para las exportaciones ecuatorianas, pero los avances son lentos y escasos.

Por otra parte, la relación con Estados Unidos sufrió por la expulsión de la embajadora norteamericana Heather Hodges por la filtración de documentos diplomáticos en los que se criticaba al entonces Comandante de la Policía por supuestos casos de corrupción durante su carrera en la institución. La expulsión de la embajadora Hodges tuvo como respuesta en Washington la expulsión del embajador ecuatoriano. Además, la renovación de las preferencias arancelarias ATPDEA quedó en suspenso.

Con la suspensión de las preferencias arancelarias sectores como el florícola, maderero y brocolero se prevé que sean los más afectados. Una manera que el gobierno plantea para mitigar los efectos de esta pérdida es la aplicación de un abono tributario.

En cuanto a la protección a los trabajadores el actual gobierno eliminó la tercerización. Con esto se buscaba que los trabajadores cuenten con mejores condiciones laborales. Con esta medida ciertas empresas textiles prefirieron cerrar sus plantas en Ecuador y reubicarse en Perú, donde es más barato producir.

Durante los últimos meses se ha desarrollado una disputa entre ex trabajadores tercerizados y Cervecería Nacional. Aplicado el Mandato 8 que suprime la figura de la tercerización reclaman utilidades por los años que estuvieron trabajando en la empresa por los cuales, según ellos, no han recibido las compensaciones que les correspondían. Dichas compensaciones ascienden a 90 millones de dólares. De tener un fallo final a favor de los ex trabajadores se estaría sentando un precedente que podría afectar a la seguridad jurídica de empresas que tienen casos similares, tales como Coca Cola, Nestlé, por mencionar algunas. Hay que recordar que la ley no tiene aplicación retroactiva.

Todo lo mencionado anteriormente establece un ambiente jurídico que no es atractivo para las empresas extranjeras que deseen realizar inversiones en el país.

A todo lo ya mencionado hay que sumarle la próxima disolución y reorganización del sistema judicial ecuatoriano. Con las reformas planteadas en la consulta popular

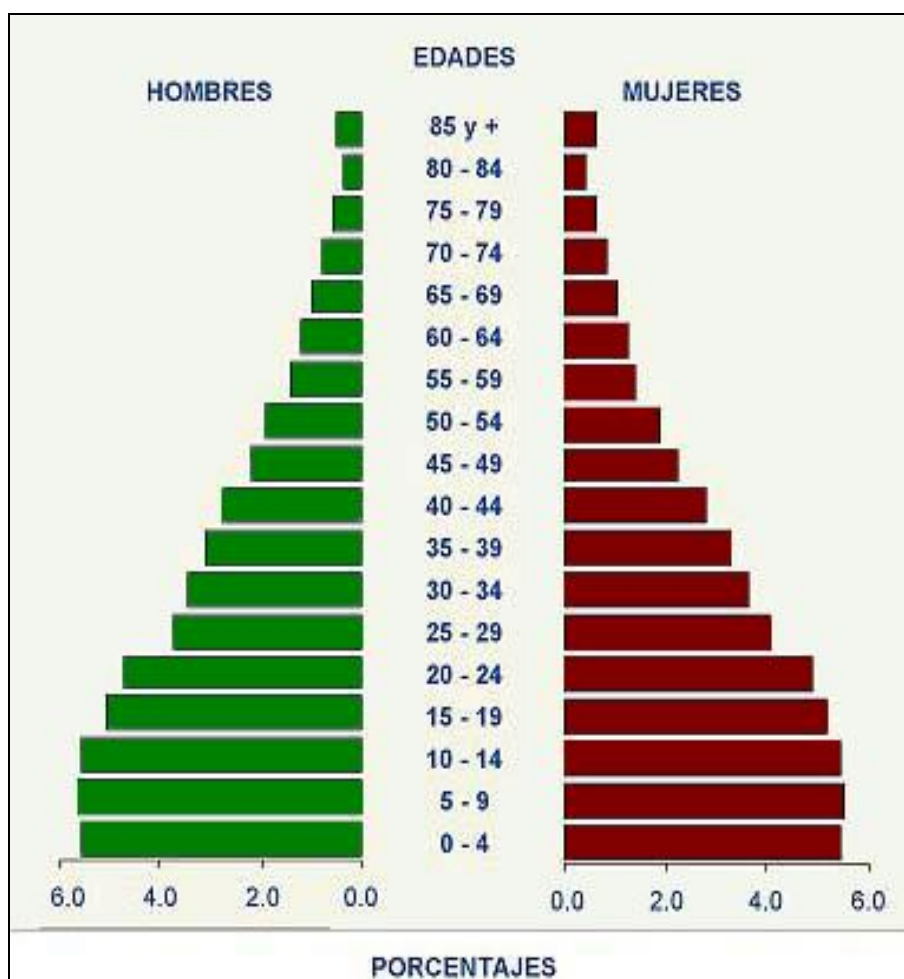
del pasado 7 de mayo el actual gobierno obtuvo, bajo un nuevo sistema mediante el cual se obtiene el triunfo al acceder al 51% de los votos válidos y no del total de los empadronados, la mayoría que necesitaba para cumplir este objetivo. Con esta reforma se busca mejorar y depurar todo el sistema judicial, empañado por la corrupción y fallos polémicos.

El tribunal conformado para elegir al nuevo Fiscal general también ha recibido críticas, puesto que su forma de actuar levanta la sospecha de que está actuando bajo la presión de la Presidencia de la República.

La oposición al gobierno plantea que con esta reforma judicial lo único que se busca es tener control de la justicia. Se ha mencionado que se corre el riesgo de que al tener la justicia bajo su control, el Presidente podrá utilizarla como herramienta para cumplir sus deseos, violando la autonomía de las funciones del Estado.

En cuanto a datos demográficos, el Ecuador tiene según el Censo del año 2010 14'306.876 personas, que es el 14,6%, cifra superior a la registrada en el censo desarrollado en el 2001.⁵ Según el INEC de los más de 800 mil ecuatorianos que viajaron en el 2010 al extranjero, apenas el 0,6% no regresó al país, lo que significa que entre 2005 y 2010 hubo una caída del 91,7% en la emigración.

⁵ Cfr. ECUADOR INVIERTE. (2011). [<http://www.ecuadorinvierte.com/noticias-ecuador>]

Gráfico N° 11**Pirámide de edades (censo 2001)**

Fuente: INEC, Censo Año 2001

Elaborado por: INEC

Como se puede ver en el gráfico anterior según el censo del año 2001 Ecuador cuenta con una población joven. Cerca del 45% de la población se encuentra entre los cero y los cuarenta y nueve años de edad. La relación es casi igual entre hombres y mujeres. La edad media de la población es de 23 años.

Existe una importante migración de habitantes del campo hacia las ciudades principales del Ecuador debido una búsqueda de mejores condiciones y empleo.

En cuanto a temas legales y reglamentarios para poder realizar las exportaciones se ha obtenido los procedimientos para exportar desde Ecuador de la página web de la Aduana del Ecuador:

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmita y tramita la exportación.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Documento de Transporte.

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

Fase de Pre-embarque

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

Fase Post-Embarque

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentará ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.⁶

Se debe mencionar también que los productos de origen vegetal deben pasar controles fitosanitarios del Ministerio de Agricultura previos a obtener la autorización de salida del país.

Por otra parte, Bonaire solamente exige los documentos de salida de la mercadería en su país de origen estén en orden. Una inspección visual se hace a los productos en su puerto de entrada, para asegurar que sean los que se declaran. El arancel de entrada para cualquier bien importado es cero.

⁶ ADUANA DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>]

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

De acuerdo a los datos del III Censo Nacional Agropecuario, en 2001 en el Ecuador existía una superficie sembrada de 3500 hectáreas de brócoli aproximadamente.⁷ De éstas, el 99% se localizan en la Sierra. Las principales provincias productoras son Cotopaxi con el 68%, Pichincha con el 16%, Imbabura con el 10%, Carchi con el 3%, Chimborazo con el 2% y el resto del país con el 1%.

El cultivo de Brócoli en el Ecuador se realizan en zonas que van desde los 2700 a 3200 msnm, con una temperatura promedio de 13 a 15°C, una humedad relativa del 70 al 80% y a un suelo profundo con una textura media, rico en materia orgánica.⁸

Según la el presidente de la Asociación de Productores de Brócoli, Alfredo Seler, la producción nacional actual de este vegetal asciende a 75.000 toneladas anuales. De acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador, aproximadamente 5.800 toneladas de brócoli han sido enviadas fuera del país durante el primer trimestre del año.

⁷ Cfr. SIGAGRO. (2011). [http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper]

⁸ Cfr. SOLAGRO. (2006). <http://www.solagro.com.ec/cultdet.php?vcultivo=Br%F3coli>

Cuadro N° 1

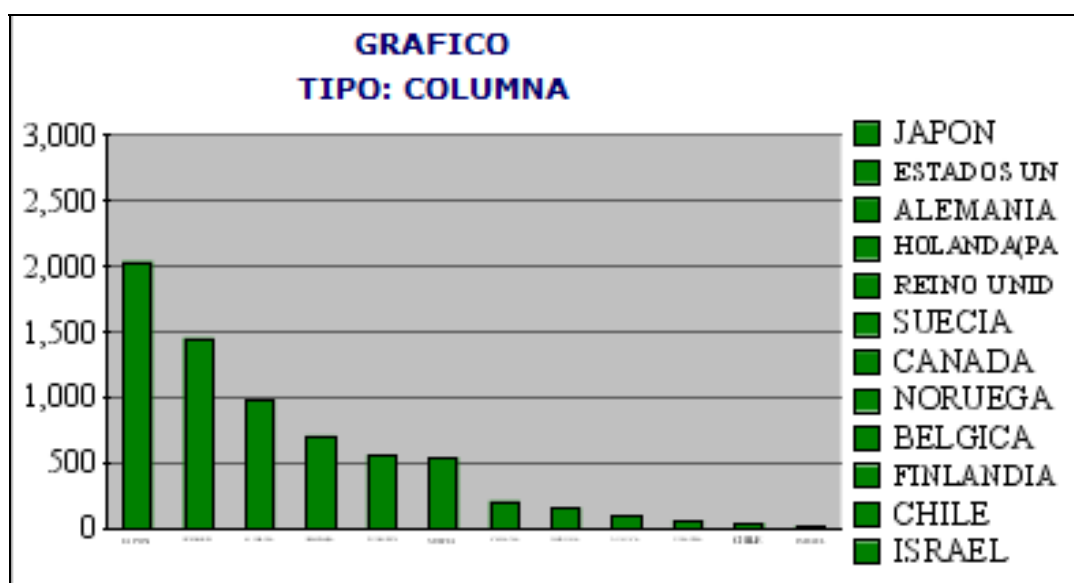
Exportaciones de brócoli, primer trimestre 2011		
País	Kg exportados	FOB dólares
Japón	1.301.950	\$ 2.037.460,00
Estados Unidos	1.421.210	\$ 1.453.260,00
Alemania	955.290	\$ 981.010,00
Holanda	523.780	\$ 706.390,00
Reino Unido	560.300	\$ 557.620,00
Suecia	546.860	\$ 538.470,00
Canada	183.460	\$ 207.460,00
Noruega	151.470	\$ 153.600,00
Bélgica	83.280	\$ 96.040,00
Finlandia	60.480	\$ 61.520,00
Chile	38.830	\$ 37.440,00
Israel	12.440	\$ 18.150,00
Antillas Holandesas	400	\$ 1.480,00
total	5.839.750	\$ 6.849.900,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 12

Exportaciones de brócoli, primer semestre 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.

Elaborado por: Sebastián Seaman

Como se puede apreciar en las estadísticas y cuadros elaborados por el Banco Central del Ecuador,⁹ Estados Unidos es el principal mercado para las exportaciones de brócoli ecuatoriano. De las algo más de las 5.800 toneladas de brócoli que han sido exportadas el primer trimestre de 2011, alrededor de 1.400 toneladas han tenido como destino el mercado estadounidense. El segundo destino en cuanto a cantidad de toneladas exportadas es Japón, con 1.300 toneladas. Es interesante resaltar que, a pesar de no ser el más grande comprador de brócoli ecuatoriano, Japón es el mercado que mejor paga por este producto. A este fenómeno se lo puede explicar mediante el cumplimiento de la gran cantidad de estándares para que los productos entren al mercado alimenticio japonés.¹⁰

Después de Estados Unidos y Japón como principales mercados para el brócoli de exportación ecuatoriano, se puede percibir en las estadísticas del Banco Central que países europeos son los siguientes destinos predilectos para las exportaciones ecuatorianas de brócoli. Se debe destacar que Alemania, Holanda, Reino Unido y Suecia son todos países miembros de la Unión Europea. De los países antes mencionados, Alemania es el tercer destino en cuanto a cantidad de toneladas exportadas para el brócoli ecuatoriano. El cuarto comprador de brócoli ecuatoriano (en toneladas) es Reino Unido, aunque su cotización es menor en comparación a Holanda, que es el quinto mercado en toneladas para el brócoli de Ecuador, pero que paga más por éste.

Canadá es el séptimo destino para las exportaciones de brócoli ecuatoriano en el mundo. Se debe destacar es que el segundo mercado dentro de las Américas para

⁹ Cfr. BANCO CENTRAL DE ECUADOR. (2011). [http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno]

¹⁰ Cfr. PUCEI. (2009). [<http://www.pucesi.edu.ec/pdf/brocoli.pdf>]

este producto. Con 183 toneladas exportadas durante el primer trimestre de 2011 Canadá está muy por debajo del primer destino americano, Estados Unidos, con 1.301 toneladas exportadas durante los primeros tres meses del presente año.

Chile es el décimo primer destino mundial para el brócoli cultivado en Ecuador y el tercer mercado dentro de las Américas. Con las 38 toneladas exportadas los tres primeros meses del año 2011 está lejos de ser un comprador comparable con Estados Unidos (tamaño del mercado de clientes, compradores finales, tendencias demográficas y psicográficas, entre otros).

Israel y las Antillas Holandesas cierran la lista de mercados mundiales a los cuales llega el brócoli ecuatoriano. Son los únicos mercados a los cuales llega este producto que no pertenecen ni a América o Europa (habría que incluir en esta reflexión a Japón, aunque este último sí representa un destino importante en volumen para gran parte de las exportaciones ecuatorianas). Como se puede apreciar en las estadísticas del Banco Central estos dos países conforman mercados marginales por su poco volumen de importación de importación del vegetal ecuatoriano. Según estos datos apenas se ha exportado casi 13 toneladas, de las cuales la mayoría casi absoluta tuvo como destino Israel.

En resumen, las exportaciones de brócoli de Ecuador tuvieron trece países a nivel mundial como destino. Estados Unidos y Japón son los principales importadores de brócoli con un total combinado de 2.723 toneladas exportadas sobre un total de 5.839 toneladas durante el primer trimestre del año. Esto representa el 46.62% de las exportaciones. Las exportaciones a los países de la Unión Europea (Alemania, Holanda, Reino Unido, Suecia, Bélgica y Finlandia) totalizaron 2730 toneladas. Esto

representa el 46.74 % de las exportaciones de brócoli ecuatoriano. Finalmente, las exportaciones a los otros países (Canadá, Noruega, Chile, Israel y las Antillas Holandesas) sumaron un total de 203 toneladas. Esta cantidad representa el 6.62%.

Con la información obtenida de las estadísticas del Banco Central del Ecuador se puede calcular el precio promedio de cada kilogramo exportado a cada uno de los distintos países del mundo donde llega este producto ecuatoriano.

Cuadro N° 2

Precio promedio del brócoli, primer trimestre 2011			
País	Kg exportados	FOB dólares	Precio/kg promedio
Japón	1.301.950	\$ 2.037.460,00	\$ 1,56
Estados Unidos	1.421.210	\$ 1.453.260,00	\$ 1,02
Alemania	955.290	\$ 981.010,00	\$ 1,03
Holanda	523.780	\$ 706.390,00	\$ 1,35
Reino Unido	560.300	\$ 557.620,00	\$ 1,00
Suecia	546.860	\$ 538.470,00	\$ 0,98
Canada	183.460	\$ 207.460,00	\$ 1,13
Noruega	151.470	\$ 153.600,00	\$ 1,01
Bélgica	83.280	\$ 96.040,00	\$ 1,15
Finlandia	60.480	\$ 61.520,00	\$ 1,02
Chile	38.830	\$ 37.440,00	\$ 0,96
Israel	12.440	\$ 18.150,00	\$ 1,46
Antillas Holandesas	400	\$ 1.480,00	\$ 3,70
total	5.839.750	\$ 6.849.900,00	
	Precio promedio	\$ 1,17	

Fuente: Banco Central del Ecuador, cálculo del precio promedio.

Elaborado por: Sebastián Seaman

Como se puede apreciar el cuadro anterior, los precios promedio FOB en dólares del brócoli de exportación oscilan entre \$ 0.96 y \$ 3.7 respectivamente. El precio más bajo del brócoli exportado desde Ecuador se registra en Chile y el más alto en las Antillas Holandesas. Según los cálculos en base a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, el precio promedio de cada kilogramo exportado de brócoli es

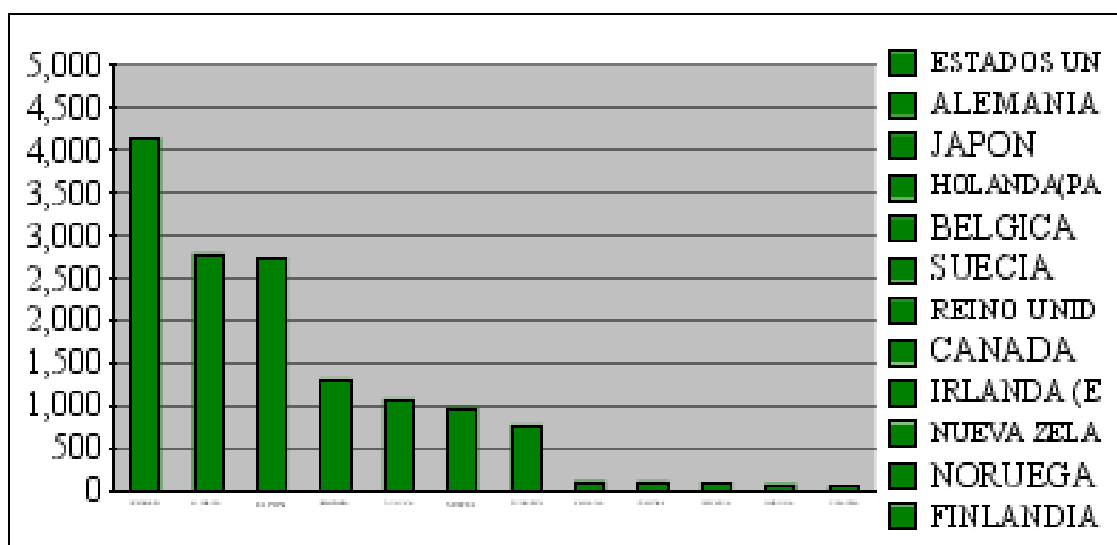
de \$1.17. La diferencia en el precio promedio de cada kilogramo de brócoli exportado entre Japón y Estados Unidos explica que Japón, a pesar de no ser el mayor comprador de brócoli del país, representa el mercado que mayores ganancias da.

Para poder comparar el desempeño de la industria se ha obtenido estadísticas y tablas proporcionadas por el Banco Central que muestran los datos de las exportaciones de brócoli en el primer trimestre del año 2010.

Cuadro N° 3

Exportaciones de brócoli, Primer trimestre 2010				
PAIS	Toneladas	Kg	FOB miles de dólares	FOB dólar
ESTADOS UNIDOS	4.707,26	4.707.260,00	\$ 4.144,60	\$ 4.144.600,00
ALEMANIA	2.812,79	2.812.790,00	\$ 2.787,99	\$ 2.787.990,00
JAPON	1.930,57	1.930.570,00	\$ 2.746,08	\$ 2.746.080,00
HOLANDA (PAISES BAJOS)	1.182,89	1.182.890,00	\$ 1.312,09	\$ 1.312.090,00
BELGICA	1.185,49	1.185.490,00	\$ 1.077,69	\$ 1.077.690,00
SUECIA	1.054,48	1.054.480,00	\$ 982,90	\$ 982.900,00
REINO UNIDO	837,01	837.010,00	\$ 773,71	\$ 773.710,00
CANADA	112,86	112.860,00	\$ 112,98	\$ 112.980,00
IRLANDA (EIRE)	104,40	104.400,00	\$ 110,04	\$ 110.040,00
NUEVA ZELANDA	104,80	104.800,00	\$ 99,55	\$ 99.550,00
NORUEGA	82,04	82.040,00	\$ 82,30	\$ 82.300,00
FINLANDIA	59,29	59.290,00	\$ 51,37	\$ 51.370,00
CHILE	40,32	40.320,00	\$ 35,12	\$ 35.120,00
ISRAEL	19,83	19.830,00	\$ 27,00	\$ 27.000,00
URUGUAY	18,27	18.270,00	\$ 17,91	\$ 17.910,00
COREA DEL SUR	18,28	18.280,00	\$ 16,85	\$ 16.850,00
ANTILLAS HOLANDESAS	0,54	540,00	\$ 1,86	\$ 1.860,00
FRANCIA	0,01	10,00	\$ 0,01	\$ 10,00
total	14.271,13	14.271.130,00	\$ 14.380,05	\$ 14.380.050,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.
Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 13**Exportaciones de brócoli, primer semestre 2011**

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.

Elaborado por: Sebastián Seaman

De los cuadros anteriores del Banco Central se puede ver claramente como en el primer trimestre del año 2010 el Ecuador exportó brócoli a 18 países en comparación con los 13 países a los que se exportó en el mismo período en el año 2011. Irlanda, Nueva Zelanda, Uruguay, Corea del Sur y Francia no figuran en las estadísticas del Banco Central como países de destino del brócoli ecuatoriano.

Al comparar los datos del primer trimestre del año 2011 con los datos del 2010 se observa una disminución de la cantidad de toneladas exportadas a cada país que se tienen registros en los dos años. Las exportaciones de brócoli en el 2011 ascienden a 5.839 toneladas, mientras que en el año 2010 fueron de 14.271 toneladas. Eso representa una disminución de cerca del 59% comparando el año 2011 con el 2010. Las exportaciones hacia Estados Unidos registran la mayor disminución (casi el 70%), pasando de 4.707 en el primer trimestre del año 2010 a 1.421 en el mismo período en el año 2011. Por otra parte, hacia Noruega se registra un incremento en las

exportaciones. En el año 2010 se exportaron 82 toneladas, mientras en el año 2011 se exportaron 151 toneladas.

Cuadro N° 4

Precio promedio del brócoli, primer trimestre 2010					
PAIS	Toneladas	Kg	FOB miles de dólares	FOB dólar	Precio/kg promedio
ESTADOS UNIDOS	4.707,26	4.707.260,00	\$ 4.144,60	\$ 4.144.600,00	\$ 0,88
ALEMANIA	2.812,79	2.812.790,00	\$ 2.787,99	\$ 2.787.990,00	\$ 0,99
JAPON	1.930,57	1.930.570,00	\$ 2.746,08	\$ 2.746.080,00	\$ 1,42
HOLANDA (PAISES BAJOS)	1.182,89	1.182.890,00	\$ 1.312,09	\$ 1.312.090,00	\$ 1,11
BELGICA	1.185,49	1.185.490,00	\$ 1.077,69	\$ 1.077.690,00	\$ 0,91
SUECIA	1.054,48	1.054.480,00	\$ 982,90	\$ 982.900,00	\$ 0,93
REINO UNIDO	837,01	837.010,00	\$ 773,71	\$ 773.710,00	\$ 0,92
CANADA	112,86	112.860,00	\$ 112,98	\$ 112.980,00	\$ 1,00
IRLANDA (EIRE)	104,40	104.400,00	\$ 110,04	\$ 110.040,00	\$ 1,05
NUEVA ZELANDA	104,80	104.800,00	\$ 99,55	\$ 99.550,00	\$ 0,95
NORUEGA	82,04	82.040,00	\$ 82,30	\$ 82.300,00	\$ 1,00
FINLANDIA	59,29	59.290,00	\$ 51,37	\$ 51.370,00	\$ 0,87
CHILE	40,32	40.320,00	\$ 35,12	\$ 35.120,00	\$ 0,87
ISRAEL	19,83	19.830,00	\$ 27,00	\$ 27.000,00	\$ 1,36
URUGUAY	18,27	18.270,00	\$ 17,91	\$ 17.910,00	\$ 0,98
COREA DEL SUR	18,28	18.280,00	\$ 16,85	\$ 16.850,00	\$ 0,92
ANTILLAS HOLANDESAS	0,54	540,00	\$ 1,86	\$ 1.860,00	\$ 3,44
FRANCIA	0,01	10,00	\$ 0,01	\$ 10,00	\$ 1,00
total	14.271,13	14.271.130,00	\$ 14.380,05	\$ 14.380.050,00	\$ 1,01

Fuente: Banco Central del Ecuador, cálculo del precio promedio.

Elaborado por: Sebastián Seaman

Como ilustra el cuadro anterior el precio promedio de un kilogramo de brócoli durante los primeros tres meses del año 2010 osciló entre los \$ 0.87 (en Chile) como

valor mínimo y los \$ 3.44 dólares (en las Antillas Holandesas) como máximo. El precio promedio de cada kilogramo de brócoli ecuatoriano exportado al mundo es \$ 1.01. Esto representa un incremento en el año 2011 de 16 centavos de dólar en comparación con el precio promedio del brócoli en el mismo período en el año 2010.

En cuanto a las toneladas exportadas, en el primer trimestre del año 2011 el Banco Central registra en sus estadísticas un total de 5.839 toneladas de brócoli enviadas al exterior. Mientras en el año 2010 en los mismos tres meses el Banco Central registró 14.271 toneladas exportadas. Esto quiere decir que durante el año 2011 apenas se ha exportado el 40.92% de la cantidad exportada en el 2010.

Para poder apreciar el desarrollo de las exportaciones de brócoli ecuatoriano durante todo el año 2010 otra tabla y estadísticas han sido extraídas del Banco Central del Ecuador.

Cuadro N° 5

Exportaciones totales de brócoli año 2010				
PAIS	toneladas	Kg	FOB miles de dólares	FOB dólar
ESTADOS UNIDOS	10.944,66	10.944.660,00	\$ 9.913,99	\$ 9.913.990,00
JAPON	5.577,93	5.577.930,00	\$ 8.314,91	\$ 8.314.910,00
ALEMANIA	6.157,40	6.157.400,00	\$ 6.034,75	\$ 6.034.750,00
HOLANDA (PAISES BAJOS)	2.547,81	2.547.810,00	\$ 2.979,14	\$ 2.979.142,00
REINO UNIDO	2.794,45	2.794.450,00	\$ 2.633,64	\$ 2.633.640,00
SUECIA	2.724,20	2.724.200,00	\$ 2.540,23	\$ 2.540.230,00
BELGICA	1.788,14	1.788.140,00	\$ 1.634,57	\$ 1.634.570,00
CANADA	471,65	471.650,00	\$ 489,71	\$ 489.710,00
NUEVA ZELANDA	270,80	270.800,00	\$ 258,09	\$ 258.090,00
NORUEGA	182,87	182.870,00	\$ 180,14	\$ 180.140,00
FINLANDIA	179,84	179.840,00	\$ 167,01	\$ 167.010,00
IRLANDA (EIRE)	125,28	125.280,00	\$ 131,34	\$ 131.340,00
CHILE	79,72	79.720,00	\$ 73,24	\$ 73.240,00
BRASIL	70,66	70.660,00	\$ 64,24	\$ 64.240,00
COREA DEL SUR	54,82	54.820,00	\$ 51,12	\$ 51.120,00
ISRAEL	26,43	26.430,00	\$ 35,58	\$ 35.580,00
URUGUAY	18,27	18.270,00	\$ 17,91	\$ 17.910,00
ANTILLAS HOLANDESAS	1,67	1.670,00	\$ 5,90	\$ 5.900,00
ESPAÑA	24,55	24.550,00	\$ 2,16	\$ 2.160,00
FRANCIA	0,01	10,00	\$ 0,01	\$ 10,00
Total	34.041,16	34.041.160,00	\$ 35.527,68	\$ 35.527.682,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.

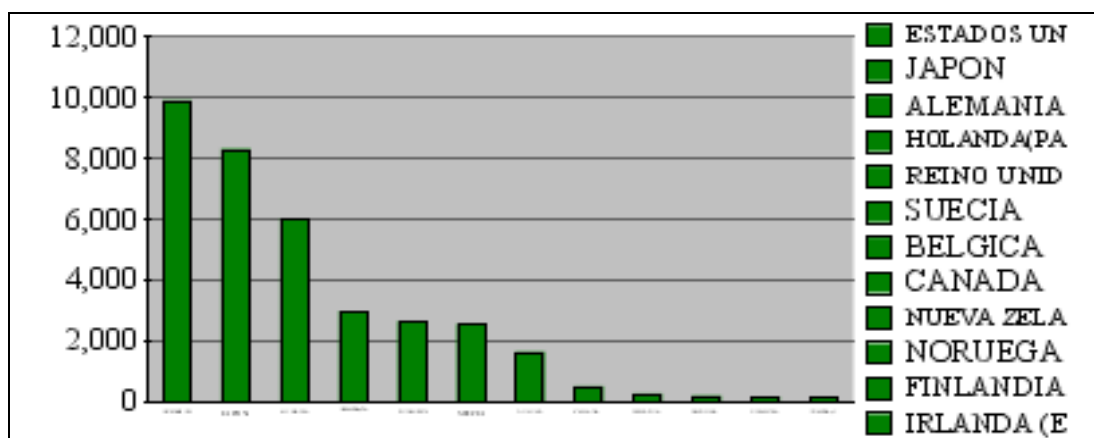
Elaborado por: Sebastián Seaman

Cuadro N° 6

Precio promedio del brócoli año 2010					
PAIS	toneladas	Kg	FOB miles de dólares	FOB dólar	Precio/ kg promedio
ESTADOS UNIDOS	10.944,66	10.944.660,00	\$ 9.913,99	\$ 9.913.990,00	\$ 0,91
JAPON	5.577,93	5.577.930,00	\$ 8.314,91	\$ 8.314.910,00	\$ 1,49
ALEMANIA	6.157,40	6.157.400,00	\$ 6.034,75	\$ 6.034.750,00	\$ 0,98
HOLANDA (PAISES BAJOS)	2.547,81	2.547.810,00	\$ 2.979,14	\$ 2.979.142,00	\$ 1,17
REINO UNIDO	2.794,45	2.794.450,00	\$ 2.633,64	\$ 2.633.640,00	\$ 0,94
SUECIA	2.724,20	2.724.200,00	\$ 2.540,23	\$ 2.540.230,00	\$ 0,93
BELGICA	1.788,14	1.788.140,00	\$ 1.634,57	\$ 1.634.570,00	\$ 0,91
CANADA	471,65	471.650,00	\$ 489,71	\$ 489.710,00	\$ 1,04
NUEVA ZELANDA	270,80	270.800,00	\$ 258,09	\$ 258.090,00	\$ 0,95
NORUEGA	182,87	182.870,00	\$ 180,14	\$ 180.140,00	\$ 0,99
FINLANDIA	179,84	179.840,00	\$ 167,01	\$ 167.010,00	\$ 0,93
IRLANDA (EIRE)	125,28	125.280,00	\$ 131,34	\$ 131.340,00	\$ 1,05
CHILE	79,72	79.720,00	\$ 73,24	\$ 73.240,00	\$ 0,92
BRASIL	70,66	70.660,00	\$ 64,24	\$ 64.240,00	\$ 0,91
COREA DEL SUR	54,82	54.820,00	\$ 51,12	\$ 51.120,00	\$ 0,93
ISRAEL	26,43	26.430,00	\$ 35,58	\$ 35.580,00	\$ 1,35
URUGUAY	18,27	18.270,00	\$ 17,91	\$ 17.910,00	\$ 0,98
ANTILLAS HOLANDESES	1,67	1.670,00	\$ 5,90	\$ 5.900,00	\$ 3,53
ESPAÑA	24,55	24.550,00	\$ 2,16	\$ 2.160,00	\$ 0,09
FRANCIA	0,01	10,00	\$ 0,01	\$ 10,00	\$ 1,00
Total	34.041,16	34.041.160,00	\$ 35.527,68	\$ 35.527.682,00	\$ 1,04

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.
Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 14



Fuente: Banco Central del Ecuador, Información correspondiente al primer trimestre del año 2011.
Elaborado por: Sebastián Seaman

Con base en los datos del Banco Central se puede observar que los cinco principales mercados a los cuales se exportó brócoli ecuatoriano son Estados Unidos, Japón, Alemania, el Reino Unido y Holanda. Hacia Estados Unidos se exportó casi el doble de toneladas que hacia el segundo destino por cantidad, Alemania. Se exportó brócoli hacia veinte países en el mundo, siendo Estados Unidos el país que más brócoli recibió y Francia el que menos lo hizo. Las exportaciones sumaron un total de 34.041 toneladas durante todo el año 2010.

En cuanto a precios promedios, estos oscilaron entre un mínimo de 91 centavos de dólar (en Estados Unidos, Bélgica y Brasil). Si bien es cierto se registran exportaciones a España con un valor promedio de \$ 0.09, España es el primer productor europeo de brócoli, por lo cual no es un mercado atractivo ni potencial para el producto ecuatoriano. El precio promedio más alto se registra en las Antillas holandesas, con 3.53 dólares por cada kilo de brócoli. El precio promedio de cada kilogramo exportado durante el 2010 según los registros del Banco Central es de 1.04 dólares.

Se registran mercados para el brócoli ecuatoriano en América del Norte y del Sur, el Caribe, Europa (tanto países de la Unión Europea como países que no lo son), el Medio Oriente, Asia y Oceanía.

Con la no renovación de los beneficios por el Atpdea por parte de Estados Unidos el brócoli entra a ese país con un arancel de 14.9%. Esto ha significado que las exportaciones se reduzcan, según Alfredo Seler (presidente de la Asociación de Exportadores de Brócoli), en un 10% comparado con el año anterior. Para tratar de

mitigar los efectos negativos en los exportadores, el gobierno ecuatoriano ha propuesto la creación de lo que ha denominado “abono tributario”. Al presentar el documento de la aduana americana en el SRI certificado al final del mes, la empresa exportadora recibirá crédito tributario.¹¹

Cuadro N° 7

EXPORTACIONES MUNDIALES DE BROCOLI

PAÍS EXPORTADOR	TONELADAS EXPORTADAS 2006	TONELADAS EXPORTADAS 2007	TONELADAS EXPORTADAS 2008	TONELADAS EXPORTADAS 2009	TONELADAS EXPORTADAS 2010
ESPAÑA	273.446	245.078	244.863	246.787	252.157
FRANCIA	162.528	165.780	173.161	158.187	158.024
MÉXICO	73.762	77.535	79.771	105.012	122.646
ESTADOS UNIDOS	81.904	82.824	78.929	89.866	107.192
CHINA	127.001	56.893	41.195	59.242	75.448
ECUADOR	49.713	59.798	58.870	55.036	
ITALIA	53.953	65.511	75.916	48.836	83.760
GUATEMALA	17.153	62.392	70.688	37.654	
POLONIA	8.100	20.577	27.086	28.103	13.714
HOLANDA	25.246	26.142	25.002	25.352	25.129
TOTAL	872.806	862.530	875.481	854.075	838.070

Fuente: Trade Map

Elaborado por: Sebastián Seaman

Como ilustra el cuadro anterior obtenido de Trade Map¹² los principales competidores de Ecuador a nivel mundial son España, Francia, México, Estados Unidos y China. Las exportaciones ecuatorianas se ubican en cuanto a cantidad en el sexto puesto a nivel mundial.

¹¹ Cfr. ECUADOR INVIERTE. (2011). [<http://www.ecuadorinvierte.com/bolsa-de-guayaquil/el-abono-tributario-no-sera-retroactivo>]

¹² Cfr. TRADE MAP. (2011). [http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx]

1.3 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

1.3.1 Ingreso de Nuevos Competidores

Una vez realizado el análisis de la industria se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado de Bonaire es intermedia. Se hace esta aseveración teniendo en cuenta los acontecimientos relacionados con la pérdida de las preferencias arancelarias dadas por los Estados Unidos. Esta pérdida obliga a los exportadores ecuatorianos a buscar y entrar en nuevos mercados, para así mitigar las pérdidas que les puede traer la baja en el volumen de las exportaciones hacia el país norteamericano. El mercado de las Antillas Holandesas es pequeño, nada comparable en tamaño con el mercado estadounidense. Esto se refleja en los datos de las toneladas exportadas por Ecuador a las distintas naciones que maneja el Banco Central.

Una barrera al ingreso de nuevos competidores es la lealtad de las empresas en Bonaire con su proveedor. Esta lealtad se ha forjado durante los años que llevan haciendo negocios de manera exitosa. Cada empresa está consciente de cómo trabaja la otra y existe un vínculo que se ha desarrollado por la alta calidad de los productos, buen servicio post venta y cumplimiento tanto en plazo de entrega, cantidades a ser enviadas y fechas para realizar desembolsos de dinero. Se ha logrado desarrollar una ventaja competitiva en este aspecto.

Otra barrera a la entrada de nuevos competidores es la capacidad financiera para hacerle frente al flete por el envío aéreo del brócoli (hay que recordar que

el brócoli es enviado fresco hacia Bonaire, de ahí que se lo envía mediante vía aérea).

1.3.2 Competidores Actuales

Al momento no existe competencia de otras empresas ecuatorianas que envíen brócoli fresco hacia Bonaire. Sin embargo, brócoli congelado es enviado desde Miami. Hasta el momento no se han producido guerras de precio ni ningún otro factor que puede ayudar a catalogar a la competencia actual como fuerte. Los productos se diferencian entre sí por su estado (fresco y congelado). Es por eso que se ha decidido catalogar la competencia como media-baja.

1.3.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

El brócoli congelado es considerado como sustituto del brócoli fresco. Por el momento ninguna empresa oferta brócoli congelado en Bonaire. La amenaza de la entrada de este tipo de brócoli es latente. Es por este motivo que Seaman Import & Export hace énfasis en que la calidad de su producto fresco sea la mejor posible. Así se logra que el cliente prefiera el producto fresco, de gran calidad, que es el que tiene éxito entre los compradores finales.

El objetivo detrás de la alta calidad del brócoli que ofrece la empresa no sólo es la satisfacción del cliente, sino dificultar que otra empresa pueda ofrecer productos sustitutos, como el brócoli congelado.

1.3.4 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es elevado. Su número en Bonaire es reducido. Son los clientes quienes al final del día imponen sus condiciones a la hora de realizar los pagos. También son pocos las empresas con el poder financiero en Boniere para poder correr con los gastos del transporte aéreo, lo cual significa que tienen alto poder negociador.

Otro elemento que aumenta el poder negociador de los clientes es su capacidad para imponer mínimos a la calidad exigida en los productos de sus clientes. Este poder se ve aumentado por la limitada cantidad de clientes que existe en el mercado de vegetales en Bonaire.

1.3.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación intermedio. El número de empresas que producen brócoli con calidad para exportación es considerable. Por lo tanto no tienen facilidad para imponer sus condiciones a empresas exportadoras, pero los productores tienen planificado y asignado a sus compradores la sus distintas hectáreas sembradas. Este factor hace que se compense la cantidad de productores con la relativa poca disponibilidad de compra de brócoli.

A la hora del aumento del precio del brócoli por parte de los agricultores a causa de factores tales como el clima, nuevas regulaciones e imposiciones

arancelarias y otros factores fuera del control de las empresas poco o nada pueden hacer las empresas exportadoras.

1.4 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Seaman Import & Export empieza sus actividades el día ocho de enero de 1998. Su fundador y gerente actual Luis Seaman decide emprender su negocio propio para obtener mayor libertad económica, cansado del trabajo en dependencia, empleando su tiempo y esfuerzo para el beneficio de terceros.

Así pues una vez decido a montar su negocio propio empezó la difícil tarea de determinar a qué negocio se debía dedicar. Luego de hacer un análisis del mercado se detecta una oportunidad de negocio: la importación de medicamentos que los laboratorios farmacéuticos en el Ecuador no producen o importan.

Con esta decisión tomada se hicieron contactos con empresas que tenían representaciones de los distintos laboratorios farmacéuticos americanos, e inclusive europeos. Finalmente se seleccionó a una empresa con base en Miami para entablar las relaciones comerciales.

Seaman Import & Export ofertó los medicamentos que podía ofrecer por sus convenios con la empresa representante de las farmacéuticas americana antes mencionada a distintos hospitales y cadenas farmacéuticas ecuatorianas. De esta manera pudo establecer relaciones comerciales con el Hospital Metropolitano, la Cruz Roja Ecuatoriana, la cadena de farmacias Fybeca y otros clientes más pequeños en las ciudades de Quito y Cuenca.

Seaman Import & Export continuó con sus operaciones los años siguientes, enfrentando y superando con éxito la crisis bancaria que Ecuador vivió en los primeros años de la década del nuevo milenio.

En abril del año 2004 se presentó una nueva oportunidad de negocios en un campo totalmente diferente al de la salud. Representantes de un supermercado localizado en Kralendijk, Bonaire, Antillas Holandesas (localizada en el Caribe, a quince minutos de vuelo hacia el norte de las costas venezolanas) estaban interesados en localizar a un exportador que les pueda proveer de frutas y vegetales frescos para su negocio hacen contacto con Seaman Import & Export.

Haciendo gala de su espíritu emprendedor el señor Seaman hace a un lado su falta de conocimiento del sector alimenticio y se dedica a buscar proveedores que cumplan con los requisitos sanitarios necesarios para realizar una exportación de comida fresca.

En el mes de mayo de 2004 se realizan los primeros embarques de prueba. Estos embarques consistían en cantidades relativamente pequeñas de distintas frutas y vegetales, cuyo objetivo era por parte de los clientes en Bonaire hacer pruebas de mercado, mientras que el objetivo de Seaman Import & Export era ejecutar pruebas a los empaques y embalajes de los distintos productos. Las pruebas fueron exitosas y se entabló una relación de negocios. Mientras todo esto se desarrollaba el negocio de los medicamentos continuaba de manera paralela y sin contratiempos mayores.

Con la llegada del actual presidente de la República Rafael Correa en el año 2007 se empezaron a dar cambios en el Ministerio de Salud. Los requerimientos para la

importación de medicamentos cambiaron. Se presentaron nuevas trabas en las aduanas para que los productos farmacéuticos puedan entrar en el país. En resumen, los reglamentos gubernamentales cambiaron de manera tan grande, profunda y de manera repentina que Seaman Import & Export decidió dedicarse únicamente al negocio de los alimentos, dejando a un lado y de manera indefinida a los medicamentos.

En la actualidad se están desarrollando contactos con empresas en Curazao, otra isla localizada en las Antillas Holandesas, con objetivo de ampliar las operaciones empresariales.

La empresa tiene sólidos valores, espíritu de trabajo y compromiso por parte de cada uno de los miembros. Se tiene la creencia de que todos los integrantes juntos pueden obtener mejores resultados y mayores beneficios.

Seaman Import & Export cree que es necesario un trato justo para las personas y en los negocios. Con esto en mente busca proveedores que cumplan los requisitos necesarios con sus productos agrícolas para exportarlos, siempre ofreciendo por estos productos un precio justo. Tal precio debe permitir que el agricultor genere ganancias propias y pueda mantenerse en el negocio de manera efectiva. Con esta filosofía empresarial se busca generar relaciones de largo plazo con los proveedores, para así maximizar las ganancias de las dos partes.

Por otra parte Seaman Import & Export se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos de alta calidad. También se busca establecer

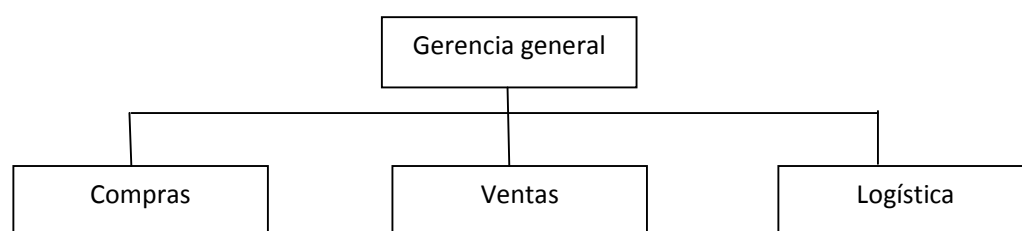
relaciones de largo plazo y de confianza mutua entre la empresa y sus clientes, para que se pueda obtener una máxima rentabilidad.

La empresa cree en su talento humano y le ofrece las mejores condiciones laborales posibles para que realicen sus funciones de la mejor manera posible. Al ser una empresa familiar se cuenta con la unión de la familia, que impulsa a la empresa en la dirección correcta.

1.4.1 Organización

Al ser una empresa pequeña Seaman Import & Export tiene una organización interna bastante simple: el gerente general se encarga administrar la empresa y de aspectos tales como relaciones con proveedores y clientes. Cuenta con tres asistentes que se encargan de la parte operativa del negocio: recibir y despechar pedidos, control de calidad de productos y coordinar el embarque de los productos.

Gráfico N° 15



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Sebastián Seaman

1.4.2 Línea de Productos

La empresa maneja una sola línea de productos, la línea de vegetales. Dentro de esta encontramos productos tales como: cebolla, cebollín, zanahoria, berenjena, hinojo, varios tipos de lechuga (crespa, romana, criolla), brócoli, varios tipos coliflor (morado, naranja y tradicional) rúcula, feldsalat, menta, distintos tipos de tomate, espárrago, apio.

1.4.3 F.O.D.A

Fortalezas: Cada uno de los miembros de la empresa tiene un fuerte compromiso con el trabajo fuerte para cumplir los objetivos de la empresa.

Por el tiempo que lleva la empresa operando en el mercado de exportaciones se ha desarrollado un conocimiento profundo del giro del negocio. Es el tiempo otra vez un factor importante en una de las principales fortalezas de la empresa, su excelente relación con clientes y proveedores. Existe confianza mutua y comprensión, lo cual ha ayudado a forjar relaciones de largo plazo.

Debilidades: Seaman Import & Export es una pequeña empresa familiar. Su poder de negociación (sobre todo con clientes) es relativamente bajo. Tiene una estructura piramidal jerárquica. Es por este factor que la toma de decisiones es altamente centralizada. En algunas ocasiones esta toma centralizada de decisiones hace que se pierda tiempo.

Oportunidades: El cambio en los hábitos de consumo y estilo de vida de las personas plantea oportunidades, ya que en la actualidad se está empezando a tomar conciencia de que la alimentación adecuada beneficia a la salud. El brócoli es uno de los alimentos naturales con mayor carga de proteínas y vitaminas. Es considerado como un alimento Premium.

Con la experiencia y conocimientos obtenidos durante los años de exportación hacia Bonaire se encuentran oportunidades al ampliar el mercado hacia otras islas de las Antillas Holandesas.

La reciente liberación de aranceles en dichas islas presenta otra oportunidad, pues el precio final al consumidor no se incrementará en el mediano plazo.

Amenazas: Una posible caída del turismo en las Antillas Holandesas es un factor que amenaza a la empresa, porque una parte representativa del consumo de brócoli en Bonaire gira en dependencia del turismo.

La expansión de empresas más grandes y poderosas que suplan las mismas necesidades que Seaman Import & Export es una amenaza latente.

Las posibles variaciones del clima que pueden causar la pérdida o incumplimiento en las cosechas de brócoli es un factor siempre presente, en especial con el fenómeno de cambio climático.

Las aerolíneas pueden limitar y modificar sus cupos o capacidad de transporte de carga debido a la variación en el precio del barril de petróleo. Esto implica

un posible aumento en el precio del transporte de las exportaciones de la empresa.

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para poder realizar una adecuada estrategia de marketing se procede a realizar la investigación del mercado.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a procesos de globalización, crisis económica, leyes laborales, entre otros, el Ecuador ha tenido un cambio en el comportamiento de sus habitantes en los últimos años, el cual ha favorecido al emprendimiento y a su vez, crecimiento y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, las cuales representan un alto porcentaje de la actividad del sector empresarial ecuatoriano.

Con este espíritu emprendedor en mente y aprovechando la ubicación geográfica el Ecuador que goza de un clima muy benévolo, idóneo para el cultivo de distintas clases de frutas y vegetales, apto para la agricultura, sino también sus ricos suelos contribuyen a que se obtengan productos de alta calidad. Y con su gente que ha demostrado saber utilizar estos factores a su favor mediante la explotación de la tierra, se ha logrado el posicionamiento en el mercado competitivo mundial.

Los factores antes mencionados son una fortaleza que puede ser utilizada para servir un mercado que tiene una necesidad que por su geografía caribeña no puede satisfacer y cultivar alimentos para sus habitantes y turistas.

Dicha necesidad es una gran oportunidad si se la sabe y puede explotar de manera apropiada.

La investigación y exposición de la presente propuesta de plan de marketing se basará en la generación de una ventaja competitiva sostenible para poder competir a nivel internacional con empresas locales y extranjeras, obtener resultados sobresalientes en la ejecución empresarial, lo que conlleva a tener una alta rentabilidad fin máximo del Marketing en cualquier empresa. Y no sólo obtener rentabilidad para la empresa y sus integrantes, sino también para todas aquellas personas que no siendo parte de la compañía contribuyen de una u otra manera para el éxito de las operaciones.

2.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para poder desarrollar de manera óptima el presente plan de Marketing se han identificado que es necesario tener conocimiento de los siguientes temas:

Situación actual del Ecuador frente a los servicios de exportación de vegetales.

Necesidades y tendencias a ser cubiertas por una empresa dedicada a la exportación de brócoli.

Requerimientos y regulaciones fitosanitarias y arancelarias tanto por parte del país de origen (Ecuador) y del país de destino (Bonaire).

Tamaño y atractivo del mercado para poder desarrollar parámetros de segmentación, cuantificación de la demanda, diferenciación y posicionamiento.

2.3 OBJETIVOS POR NECESIDAD

Establecer la situación actual del Ecuador frente a los servicios de exportación de vegetales.

Determinar a través de un estudio de mercado las necesidades y tendencias a ser cubiertas por una empresa dedicada a la exportación de brócoli.

Desarrollar la mejor y adecuada estrategia de Marketing para la empresa, acorde a parámetros de segmentación, cuantificación de la demanda, diferenciación y posicionamiento.

Identificar las soluciones a las necesidades de los clientes, referente al servicio de exportación de brócoli.

Presupuestar de la manera más óptima el desarrollo del plan de Marketing para la empresa que brindará servicios de exportación de brócoli.

Estipular las debidas conclusiones y recomendaciones en base al estudio previo del plan de Marketing para la empresa antes citada.

2.4 FASE EXPLORATORIA

Para poder realizar la fase exploratoria de este plan de marketing se ha realizado una entrevista a la persona encargada de los pedidos en el supermercado More for Less en Bonaire.

2.4.1 Entrevista

Con el fin de obtener las opiniones y necesidades de los clientes sobre el servicio que reciben por parte de la empresa, se ha procedido a desarrollar el siguiente formato de entrevista:

Señor van Ham gracias por acceder a participar en esta entrevista y por su tiempo. A continuación se le harán preguntas relacionadas con el producto y servicio que le provee Seaman Import & Export.

1. ¿Cuál es la preferencia de su empresa en cuanto a la compra de brócoli, lo prefiere fresco o congelado?
2. ¿De qué tamaño son las cabezas de brócoli que mayor consumo tienen en el supermercado?
3. ¿Cuál es la presentación de las cabezas de brócoli que mejor se adecúan a sus necesidades? Por ejemplo, el color del plástico que contiene el producto, tipo de plástico, entre otros.

4. ¿Es el punto de maduración de cada cabeza de brócoli siempre el correcto o ha tenido casos en los que el brócoli ha estado poco maduro o muy maduro?
5. ¿Le parece a usted adecuado el precio de cada kilogramo de brócoli?
6. ¿Cuáles son las cantidades promedio semanales de brócoli fresco que su empresa necesita?
7. En cuanto al embalaje de las cajas que contienen las cabezas de brócoli, sabemos que al ser un vuelo corto no se necesita que tengan una capa protectora de cera, pero ¿es la estructura de la caja lo suficientemente fuerte para resistir el viaje? Al usted recibir el producto, ¿se encuentran las cajas en buen estado?
8. ¿Ha llegado alguna vez una caja a su supermercado con muestras de haber sido abierta?
9. ¿Muestra en alguna ocasión la parte externa de la caja señales de daño debido a su permanencia en el cuarto frío?
10. ¿Tiene usted alguna sugerencia en cuanto al embalaje de los productos para garantizar que lleguen de la mejor manera a su empresa?
11. En otro tema, al usted realizar los pedidos ¿recibe un trato amable?

12. ¿Cuál es el día que a usted le resulta más ventajoso o atractivo para realizar sus pedidos a Seaman Import & Export?
13. ¿Seaman Import & Export hace siempre la confirmación de recepción de los pedidos?
14. Cuando alguna cantidad del pedido no está en el rango normal, ¿recibe alguna llamada o correo electrónico por parte de Seaman Import & Export pidiendo la respectiva confirmación para comprobar que no se trata de un error?
15. En cuanto al servicio post venta, ¿Seaman Import & Export hace un seguimiento regular de que el pedido haya sido entregado de manera satisfactoria?
16. En los casos que usted hace alguna observación acerca de algún aspecto relacionado con el brócoli, ¿los correctivos se hacen de manera óptima y en poco tiempo?

Eso es todo, por su tiempo y colaboración, muchas gracias.

2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizada la entrevista se procede a exponer los resultados y las conclusiones a las que se han llegado.

2.5.1 Resultados de la Entrevista

Mediante la entrevista hecha a Fritz van Ham en Junio 20 de 2011, persona encargada de las compras en el supermercado More for Less localizado en Kralendijk, Bonaire, se han obtenido los siguientes resultados:

El supermercado More for Less prefiere brócoli fresco porque es la manera en la cual esa empresa se diferencia de la competencia. El supermercado publicita el hecho de que semanalmente recibe frutas y vegetales frescos desde Ecuador. Otros supermercados no cuentan con esta ventaja. Las cabezas de brócoli que más venta tienen o que sus clientes prefieren son las pequeñas. Eso se explica por el comportamiento del consumidor en Bonaire: escoge frutas y vegetales en porciones pequeñas, casi individuales. La mejor presentación es aquella que muestra el brócoli de manera tal que los consumidores puedan escoger la cabeza que desean en base a su tamaño y color. Por eso este supermercado se siente “más cómodo” si el plástico que los envuelve es transparente. Además de esta manera es más fácil para ellos pegar su etiqueta con el peso y respectivo precio.

En cuanto al punto de maduración de cada cabeza de brócoli éste ha sido cerca del 95% de las veces es el adecuado. Los problemas suelen presentarse durante el invierno, cuando en Ecuador llueve mucho. Demasiada agua tiende a dañar los cultivos.

En el tema del precio de cada kilo de brócoli, More for Less se siente a gusto. Ese precio les permite obtener rentabilidad a pesar del costo adicional del

transporte aéreo. La cantidad que necesitan de brócoli semanalmente oscila entre los 40 y 60 kilos.

En la mayoría de las ocasiones las cajas de cartón que contienen el brócoli llegan en muy buen estado. Algunas veces presentan golpes o pequeñas deformaciones, pero el brócoli siempre llega en buen estado, soporta de buena manera el viaje. Por otro lado, en algunos envíos han llegado cajas con signos de haber sido abiertas, pero el producto llega en buenas condiciones y sin faltantes. More for Less supone que fue algún control realizado en el puerto de embarque en Ecuador. Algunas cajas son abiertas en Bonaire, por la aduana, para inspeccionar que contengan lo que se declara en el documento de ingreso. Su personal está presente cuando esto se lleva a cabo. En pocos envíos la parte externa de la caja (la que no entra en contacto con el brócoli) ha llegado mojada, aunque sin presentar daños graves o representativos. More for Less sugirió que de ser posible la estructura de la caja sea reforzada, sin que esto se refleje en un aumento en el precio del brócoli.

Para More for Less el mejor día para hacer el pedido a Seaman Import & Export es el viernes, porque en ese día ya saben en qué cantidades ha salido el producto de su supermercado y pueden hacer las previsiones de consumo para la siguiente semana.

En cuanto al trato recibido al hacer los pedidos, More for Less resalta el hecho de que su gente siempre recibe un trato amable. Al respecto no tienen ninguna observación. Además, siempre les envían la confirmación vía email de que el pedido ha sido recibido. En los días que el pedido no ha sido hecho a la hora

usual, More for Less recibe una llamada por parte de la gente de Seaman Import & Export. En esta llamada se les recuerda no olvidar el envío del pedido mediante correo electrónico. Por otra parte, cuando las cantidades en el pedido no están en el rango promedio de los pedidos More for Less siempre recibe una llamada telefónica para confirmar esos valores. En ocasiones son errores del personal del supermercado, en otras son pedidos extraordinarios.

En lo que respecta al servicio post venta More for Less siempre recibe un correo electrónico en el que se les informa la hora aproximada del aterrizaje del avión en la isla. Cuando son pedidos extraordinarios les pregunta si todo llegó en orden.

En los casos en los que por algún motivo se hace alguna observación o reparo a la calidad del brócoli (ha sucedido dos veces por motivos de productos fuera del rango normal de calidad) More for Less envía fotografías mostrando lo sucedido. La cantidad de kilos que llegaron dañados no fueron cobrados. La explicación dada por parte de Seaman Import & Export de lo sucedido yace en la caída de demasiada lluvia en los cultivos. Los correctivos fueron tomados por la empresa exportadora en muy poco tiempo y esta situación no ha vuelto a repetirse.

2.5.2 Interpretación de Resultados y Conclusiones

Los resultados de la investigación muestran que existe una demanda de brócoli fresco semanal que oscila entre los 40 y 60 kilos. Las cabezas de brócoli deben ser pequeñas debido al comportamiento del consumidor. El empaque debe ser

transparente para que se pueda mirar cada cabeza de brócoli y evaluarla por su color. La gran mayoría de las veces el punto de maduración del producto es el adecuado.

El supermercado More for Less se siente a gusto con el precio por cada kilo de brócoli que debe pagar.

El embalaje del brócoli cumple de manera satisfactoria su propósito de proteger al producto. No se han presentado grandes dificultades en este tema, pero los responsables del supermercado desean una mejora en la estructura de la caja, pero ésta no debe verse reflejada en el precio de compra.

El servicio ofrecido antes y después de la compra satisface las necesidades del cliente, por lo que se sienten a gusto. Sus sugerencias de correcciones en el producto son tomadas en cuenta y realizadas en poco tiempo.

Se puede concluir que el desempeño actual de Seaman Import & Export satisface las necesidades de su cliente en Bonaire tanto en producto como en servicios. El producto es adecuado y el precio es justo. El servicio pre y post venta son muy estimados. La demanda del producto ha demostrado mantenerse constante y no hay signos de que en el futuro eso no cambie. Sin embargo, es necesario desarrollar estrategias para que la demanda de brócoli fresco aumente y no sólo se mantenga constante. Hay que considerar la pequeña población (15.800 habitantes) y el ingreso de turistas (6.500¹³ turistas cada uno de los primeros tres meses de 2010).

¹³ Cfr. TOURISM BONAIRE. (2010). [http://www.bonairenewsletter.com/2010_issues/images_issue_119]

3 ESTRATEGIA DE MARKETING

Una vez hecha la investigación del mercado se procede a realizar la segmentación del mercado, la cuantificación de la demanda y las propuestas para lograr la diferenciación y posicionamiento del brócoli de Seaman Import & Export en su mercado.

3.1 SEGMENTACIÓN

A continuación, con la información obtenida de la investigación de mercado, se presenta la segmentación del mercado.

3.1.1 Definición de Mercados

El mercado que Seaman Import & Export tiene como destino de sus exportaciones de brócoli es Bonaire, Antillas Holandesas. Tiene una superficie aproximadamente de 300 km². Cuenta con una población, según el censo de 2010, de 15.800 habitantes. La mayoría de las personas empleadas de Bonaire (el 22.55%) tienen un ingreso que oscila entre \$843 y \$1.125 dólares.¹⁴ Adicionalmente, Bonaire es el destino de 6.500 turistas en promedio mensualmente. La mayoría de ellos son provenientes de Estados Unidos y la Unión Europea.

¹⁴ Cfr. CENTRAL BUREAU OF STATISTICS. (2011). [<http://www.cbs.an/SNA/SNA93%20P8A.html>]

El mercado al que Seaman Import & Export se enfoca es el de la alimentación, teniendo como cliente en Bonaire al supermercado More for Less.

1.1.1. Tamaño del Mercado

Según los últimos datos disponibles en Central Bureau of Statistics Netherlands Antilles, las importaciones de Bonaire de alimentos en el año 2009 fue de 10.6 millones de dólares (19 millones de florines).¹⁵ Se ha hecho pronósticos propios de que durante el año 2010 las importaciones de alimentos totalizaron 9.55 millones de dólares.

3.1.2 Macro segmentación: Mercados de Referencia

El mercado en el que Seaman Import & Export centra sus esfuerzos es el de la alimentación. Dentro del mercado de alimentación se pueden identificar distintos mercados de referencia. En esta lista de mercados de referencia consta el mercado de los productos lácteos. La leche, el queso y demás derivados lácteos son importados desde Europa, especialmente desde Holanda. Tanto la tradición como los altos estándares de producción europeos hacen imposible que productos sudamericanos (ecuatorianos en este caso) compitan de manera exitosa en este mercado. El mismo fenómeno se da con el mercado de los embutidos. Una vez más, la mejor producción europea y además estadounidense hacen que no se pueda competir en este mercado. Por otro lado, los productos cárnicos que se consumen en Bonaire son importados desde

¹⁵ CENTRAL BUREAU OF STATISTICS. (2011). [http://www.cbs.an/trade/trade_m4.html]

el sur del continente americano (Argentina y Uruguay). Estos productos tienen como consumidores finales turistas y habitantes locales que tienen el poder adquisitivo para pagar por ellas. Pero una vez más, la mayoría de las importaciones provienen de Holanda y Estados Unidos.¹⁶ Este es otro mercado muy difícil para competir con éxito, porque Ecuador no sobresale por la calidad de sus productos cárnicos. La lista de mercados de referencia en los cuales una empresa ecuatoriana no podría participar con éxito es extensa.

3.1.3 Micro Segmentación: Segmentos Atractivos

Uno de los mercados de referencia en los cuales sí se puede competir de manera apropiada y exitosa es el de las frutas frescas. En este apartado, según datos de Trade Map, las partidas “Bananos” y “demás frutas frescas” son las que mayores importaciones registran.¹⁷ Una vez más, Estados Unidos es el principal exportador de estos productos. Pero ya empiezan a figurar otros países, tales como Venezuela, Colombia y Ecuador. De estos tres países antes mencionados, Venezuela cuenta con la ventaja de que su cercanía a la isla caribeña de Bonaire abarata los costos del transporte. Pero aquí hay que mencionar que debido a esta corta distancia, las frutas son transportadas muchas veces sin un sistema de refrigeración. Esto hace que a su llegada al puerto de destino los productos hayan perdido calidad. Por otro lado, Ecuador sí cuenta con frutas con calidad para ser exportadas. De hecho, Seaman Import & Export exportaba frutas. Pero ese un tema para otro análisis.

¹⁶TRADE MAP. (2011). [http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx]

¹⁷TRADE MAP. (2011). [http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx]

Otro mercado de referencia es el de los vegetales. Como ha sido la tendencia (la cual se mantendrá) Estados Unidos y Holanda son los países cuyas empresas son las principales proveedoras, en esta caso específico, de vegetales. En el rubro específico de vegetales, Ecuador (según datos de Trade Map) es el quinto proveedor de las Antillas Holandesas. Este es un mercado en el cual las empresas de Ecuador pueden competir, porque existen vegetales de calidad reconocida cultivados en este país. Particularmente es reconocido el brócoli. Es por eso que Ecuador figura como uno de los principales exportadores a nivel mundial de este vegetal.

Para Seaman Import & Export el segmento de brócoli es particularmente atractivo, porque es un mercado alcanzable, que ha probado ser rentable en el tiempo. Se logró sobrevivir a la reciente crisis financiera mundial que hizo que el mercado se contraiga en cierta medida, pero ha logrado estabilizarse. La frecuencia de los pedidos se ha mantenido durante varios años. Además, el brócoli exportado por esta empresa se ha labrado casi por sí solo reputación de ser un producto de gran calidad y sabor. Esta afirmación se la hizo uno de los consumidores finales del brócoli en Bonaire a uno de los representantes de Seaman Import & Export.

3.2 CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

Para poder establecer en términos monetarios el atractivo del segmento se procederá a calcular tanto la demanda actual de brócoli como la demanda futura en Bonaire.

3.2.1 Demanda Actual

Con los datos obtenidos de la entrevista con el representante de More for Less y estadísticas propias que maneja Seaman Import & Export se ha llegado a la conclusión de que la demanda actual es de 55 kilos de brócoli semanalmente. El precio actual de cada kilo de brócoli es de \$1.40 dólares. Estos valores expresados de manera anual dan como resultado una demanda de 2.860 kilogramos de brócoli, lo cual representa ventas por \$4.004 dólares. Esta demanda existe sin llevar a cabo ninguna acción de marketing.

3.2.2 Demanda Futura

Analizados los datos de ventas de 133 semanas se pronostica desde el punto de vista estadístico que las ventas subirán 2% durante el siguiente año, sin realizar ninguna acción de marketing. Esto representa ventas anuales de 2.917 kilogramos y \$.4.084 dólares.

3.3 DIFERENCIACIÓN

La diferenciación debe lograrse mediante el seguimiento de dos aristas principales. Éstas son la alta calidad del brócoli, que debe hacer que sobresalga por encima del brócoli congelado importado desde otros países y un servicio al cliente en venta y post-venta que lo satisfagan al máximo.

Puesto que es muy difícil promocionar al brócoli fresco exportado por Seaman Import & Export directamente en Bonaire y hacer que su población conozca este

producto, se plantea que el método de diferenciación sea el producto en sí mismo. Esta diferenciación se debe basar en una elevada calidad y frescura, es decir, que cada cabeza de brócoli se encuentre en el estado de maduración óptimo. Con esto se obtiene un color y textura adecuados, pero sobre todo, muy buen sabor. Es este último factor el que debe ser la punta de lanza en la búsqueda de la diferenciación.

Por otra parte, el servicio al cliente es un factor que se debe considerar como fundamental. Los sudamericanos tienen como rasgo distintivo a la amabilidad. Esta amabilidad debe estar presente en cada aspecto del trato (ya sea mediante medios electrónicos o reuniones presenciales) con los clientes. No hay que conformarse sólo con el trato amable, sino que debe expresarse en un servicio al cliente sobresaliente. Se debe procesar de manera rápida, pero sobre todo precisa, cada uno de los pedidos. La confirmación de cada pedido debe ser hecha, las órdenes de compra tienen que ser despachadas completas y correctas. El seguimiento constante y la retroalimentación con los clientes es fundamental, tanto para asegurar un producto de calidad como un servicio sobresaliente. Un beneficio adicional que se obtiene al seguir los pasos antes mencionados es que de tener problemas con el producto, las correcciones se pueden hacer en poco tiempo y se lleva un monitoreo mucho más preciso de la calidad del brócoli.

3.4 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento del brócoli debe ser trabajado junto con la estrategia de diferenciación entorno a la frescura y alta calidad del producto, haciéndolo de manera directa con el cliente e indirecta con el consumidor final. El brócoli de

Seaman Import & Export debe ser considerado por los clientes como un producto Premium, un alimento de excepcional valor alimenticio. Distinguido por su alta y uniforme calidad. Un alimento que es atractivo para la vista. Su frescura hace que sea el vegetal perfecto para aquellos restaurantes que se enfocan en satisfacer a los personas (locales y turistas) de paladares más exigentes. El tamaño pequeño de cada cabeza de brócoli fresco hace que sea perfecto para el consumo en un hogar de pocos integrantes.

4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Con la información obtenida en los capítulos anteriores de este plan de marketing se desarrolla la mezcla de mercadotecnia y las estrategias correspondientes.

4.1 PRODUCTO

El brécol, brócoli (*Brassica oleracea* itálica), del latín brachium (brazo), es una planta de la familia de las *Brasicáceas*, antes llamadas *Crucíferas*. Otras especies de esta familia son el repollo (*B.o. viridis*), la coliflor (*B.o botrytis*), el colinabo (*B.o. caulorapa*) y las coles de Bruselas (*B.o. gemmifera*). El llamado brócoli chino (*B.o. albograba*) es también una variedad de *Brassica oleracea*.

Esta planta posee abundantes cabezas florales carnosas de color verde, dispuestas en forma de árbol, sobre ramas que nacen de un grueso tallo comestible. La gran masa de cabezuelas está rodeada de hojas. Es muy parecido a su pariente cercano, la coliflor, pero es de color verde.¹⁸

Gráfico N° 16



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

¹⁸ INFOAGRO. (2009). [<http://www.infoagro.com/hortalizas/broculi.htm>]

El brócoli fresco almacenado a una temperatura de 5°C puede ser conservado hasta quince días, mientras que el brócoli congelado puede almacenarse hasta por treinta días.

Se puede preparar de varias maneras, entre ellas al vapor, gratinado, hervido, hecho a la plancha. Estos son sólo algunos ejemplos de cómo se puede cocinar el brócoli.

El brócoli exportado por Seaman Import & Export tiene como empaque una funda plástica (plástico resilite) transparente. Una pequeña etiqueta contiene toda la información necesaria por ley. Esta funda contiene el espacio libre suficiente para que el supermercado More for Less puede pegar su propia etiqueta que contiene el peso y correspondiente precio final para su consumidor. El peso de cada cabeza de brócoli (una por funda) oscila entre los 400 y 700 gramos. Al tratarse de brócoli fresco es necesario que su almacenamiento sea a una temperatura de 5°C.

Gráfico N° 17



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Sebastián Seaman

Al ser un producto que no es congelado y la corta duración del vuelo hacia Bonaire (dos horas y quince minutos), hacen que no sea necesario aplicar una capa de cera protectora a las cajas de cartón, que durante el transporte, contienen las cabezas de brócoli. Esta caja de cartón tiene una dimensión de 45x45x48 centímetros. Cada caja tiene una capacidad de 12 kg a 15 kg de brócoli.

Al haber hecho un análisis de las ventas semanales de los últimos dos años y medio, se llegó a la conclusión de que el brócoli se encuentra en el estado de madurez en su ciclo de vida en el mercado. Esto quiere decir que las ventas han tendido a estabilizarse y ya no registran gran crecimiento.

La teoría dicta que para casos como el antes mencionado se debe modificar el precio sin toparlo. Esto quiere decir que mediante distintas promociones se modifica el precio final de venta, siempre bajo condiciones especiales.

Con esto en mente y considerando de manera adicional que la demanda actual de brócoli promedia los 55 kilos se ha planteado la siguiente estrategia:

Si el pedido semanal de brócoli es de 60 kilos, por lo menos, se hará un descuento de 5 centavos al precio de venta de cada kilo de brócoli.

Cuadro N° 8

Incremento de ventas propuesto		
precio en U.SD	\$ 1,35	\$ 1,40
cantidad en kilos	60	50
venta total anual	\$ 4.212,0	\$ 3.640,0
costo total anual	\$ 1.404,0	\$ 1.170,0
utilidad	\$ 2.808,0	\$ 2.470,0
utilidad diferencial anual		\$ 338,0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Como se puede apreciar el cuadro anterior, si la ventas registran un incremento de 5 kilos de brócoli al pedido semanal, con un descuento en su precio de venta de 5 centavos, se obtiene una utilidad anual adicional de \$6.5 dólares semanalmente. Esto representa un aumento en la utilidad anual del producto de \$338 dólares.

Esta estrategia busca aumentar las ventas (y la utilidad) del brócoli de la empresa. Este crecimiento en las ventas, aunque a un precio menor, muestra un aumento en la utilidad del producto si se lo compara con las ventas (y por ende la utilidad) actuales, sin ejecutar ninguna estrategia nueva. Se debe destacar que la venta mínima, para que esta estrategia sea rentable, es de 57 kg de brócoli. Los cálculos muestran que cualquier cantidad comprendida entre el nivel actual de ventas (50 kg) y los 56 kg con el descuento de 5 centavos no resulta rentable. Por ello se ha escogido como cantidad mínima los 60 kg para poder dar ese descuento de 5 centavos por kilo.

Con base en las afirmaciones hechas anteriormente en cuanto al tema de posicionamiento y con el conocimiento de que las mayores fortalezas del producto son, sin duda, su calidad y frescura, se propone que el slogan del producto sea “AS

FRESH AS IT GETS”. Se debe mencionar que en Bonaire la gran mayoría de consumidores son angloparlantes. Esto significa que el mensaje debe ser claramente entendido. Con el slogan se busca que los consumidores forjen una imagen mental sobre el producto que refleje que no hay manera de que otro brócoli sea más fresco. Se busca que sea un producto distinguido por su alta y uniforme calidad. Un alimento que es atractivo para la vista. Su frescura hace que sea el vegetal perfecto para aquellos restaurantes que se enfocan en satisfacer a los personas (locales y turistas) de paladares más exigentes.

La frescura denota calidad y, como regla general, la calidad es costosa, de esta forma se ayuda de manera indirecta al supermercado a “justificar” el precio final al consumidor.

Pero no se debe trabajar solamente en implementar este slogan, sino que esta acción debe estar acompañada por medidas de control hechas por parte de la gente de ventas que garanticen que realmente el producto a ser enviado es fresco, de alta calidad y de aspecto agradable. Por este motivo se propone que un representante de ventas haga una inspección visual de una muestra representativa de las cajas a ser enviadas de brócoli de manera obligatoria. Así se espera garantizar la calidad del brócoli y detectar y corregir de manera más rápida posibles problemas que puedan presentarse.

Todas las acciones antes descritas no sólo contribuyen a forjar el posicionamiento, sino que también ayudan de manera directa a la consecución de la diferenciación. Así, con el énfasis en controlar, mantener y garantizar una alta calidad, que por ende, significa un producto que satisface las necesidades de los clientes de manera óptima.

En conclusión, el posicionamiento y la diferenciación se obtienen realizando las mismas acciones, en lo que se puede catalogar como “en un solo movimiento”, con el producto como la misma esencia que marca tanto el posicionamiento como la diferenciación.

4.2 PRECIO

Más allá de la reducción del precio, a partir de los 60 kg de brócoli, no se ha escogido otra estrategia en este tema. La razón radica en el hecho de que desde 2009 se ha mantenido el precio en \$1.40 cada kilo y los resultados han sido satisfactorios.

Cuando se ha registrado un aumento en el precio de venta la razón ha sido siempre la misma, los productores del brócoli se han visto obligado a subir su precio debido a incrementos en sus costos de producción.

Se debe resaltar que Seaman Import & Export opera en una industria que es muy sensible ante el aumento de precios. Fenómenos fuera de su control, como el incremento en los costos de producción de los proveedores y posibles alzas en los precios del combustible de avión (incrementa el costo del transporte) hacen que el precio de venta al cliente o el precio de venta final al consumidor aumente. Esto hace que se sienta un cambio negativo en la demanda.

4.3 PLAZA Y PROMOCIÓN

El medio por el cual el cliente tiene contacto con Seaman Import & Export es, el 95% de las veces, el electrónico. Por esta razón se propone el diseño de una página web. El objetivo de esta página web es el de acercar al cliente de alguna manera a la empresa.

La página web cuenta con información y propiedades nutricionales de brócoli, así como también información de la presentación del producto. También consta un link para obtener mayor información y contacto con los representantes de la empresa.

Esta página web no será solamente una manera de entrar en contacto con el cliente actual, sino también es una forma de promocionar, en este caso al brócoli de la empresa.

Una de las consignas secundarias, un plus que esta herramienta brinda es dar a conocer que Seaman Import & Export es una empresa que exporta brócoli al mundo. De ser una herramienta exitosa y atraer el interés de nuevos potenciales clientes, la empresa creará más links para dar a conocer otros de los productos que también exporta.

En otras palabras, la página web del brócoli servirá como una prueba piloto, un ensayo de una estrategia que, de ser exitosa, puede ser replicada (con las modificaciones correspondientes) para promocionar y dar a conocer otros productos.

Con esto en mente se han planteado los siguientes *objetivos publicitarios de información*:

Desarrollar una página web para dar a conocer información sobre el brócoli de la empresa a clientes actuales y potenciales. Esta página web debe contener toda la información necesaria para un potencial cliente.

La estrategia creativa contempla el hecho de que existen barreras geográficas que limitan las acciones promocionales que pueden ser llevadas a cabo por la empresa, por lo que gira únicamente en torno a la creación de la página web como medio informativo y de contacto.

El tono a utilizar en la creación de la página web puede ser catalogado como indiferente. La idea es demostrar de manera clara los beneficios en cuanto a calidad que ofrece la empresa a sus clientes, antiguos y potenciales. Es indispensable mostrar la frescura y calidad. El uso de los colores e imágenes debe expresar lo antes anotado. También se debe mostrar en la página de manera un poco más agresiva las ventajas y beneficios de consumir brócoli.

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 19



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 20



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 21



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 22



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 23



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Gráfico N° 24



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Para cumplir con los objetivos promocionales la empresa utilizará la página web, que tiene un costo de \$500 dólares. Además, se deben sumar \$50 dólares por concepto de pago del host anualmente.

Para saber si el plan ejecutado ha tenido éxito es importante monitorear cuántas hay ingresos hay a la página web. También es importante desarrollar indicadores que relacionen el número de visitas a la página web y los pedidos de información, cotizaciones y pedidos que se realicen.

Para la realización del programa se requiere de un presupuesto de \$650 dólares. Éste incluye el costo de la página web, el host y otros gastos posibles que se pueden llegar a presentar.

4.4 SERVICIO

Como se ha mencionado anteriormente, el servicio es uno de los elementos diferenciadores de Seaman Import & Export. Es por ello que es necesario delinear estrategias claras al respecto.

Es mandatorio que se envíe un correo electrónico por parte del encargado de recibir el pedido confirmando su recepción y, de ser necesario, las cantidades pedidas. Esta misma persona debe hacer la llamada telefónica al supermercado More for Less cada vez que el pedido no haya llegado a la hora usual.

Una vez el embarque haya sido entregado y se tenga la confirmación de la aerolínea, el encargado de la logística debe comunicar al supermercado por vía electrónica la hora estimada de arribo del avión en Bonaire.

Ventas será siempre el departamento encargado de recibir las observaciones con respecto a la calidad del brócoli, hechas ya sea por parte del propio personal de Seaman Import & Export como de More for Less. El objetivo detrás de esta operación es hacer los correctivos (de ser necesarios) para garantizar la calidad del producto. Esto contribuye a generar la diferenciación y posicionamiento que busca la empresa.

El trato amable es un requisito fundamental que se desprende de los valores familiares, por lo que siempre debe estar presente.

4.5 CONTINGENCIA

Ya que Seaman Import & Export es una empresa que atiende en la actualidad a un solo cliente, es importante que se cuente con un plan de contingencia en caso de darse una ruptura de la relación comercial con More for Less.

Por este motivo se propone que Seaman Import & Export cree un fondo emergente para recaudar fondos destinados a cubrir los costos de viaje y hospedaje del personal de la empresa en otras islas de las Antillas Holandesas durante “las misiones de contacto y promoción” del brócoli y los demás productos con los nuevos potenciales clientes. Estas empresas pueden ser supermercados como también empresas distribuidoras de alimentos. Como es lógico, estas empresas deben cumplir el perfil del cliente actual de la empresa.

Se ha escogido como objetivo a otras islas de las Antillas Holandesas por el hecho de que sus habitantes comparten características similares con las personas que viven en Bonaire. Seaman Import & Export cuenta con la experiencia necesaria para servir a este tipo de mercado por su trayectoria, antes ya expuesta.

Internet es un medio de comunicación con alcance global, por lo que sería importante que se realice una búsqueda de potenciales clientes. Esto difiere de la estrategia de promoción antes mencionada en el hecho de que es la empresa la que debe realizar la búsqueda y no esperar que sea encontrada.

La combinación de estas dos estrategias puede tener resultados muy interesantes para la empresa, de ser aplicadas de manera conjunta, sin esperar que se viva una crisis para ejecutarla.

Al hacer uso de la estrategia antes planteada es importante que el personal de Seaman Import & Export realice una investigación de los requisitos de entrada de vegetales a ese mercado antes de hacer un ofrecimiento formal de su brócoli y demás productos. De no hacerlo y sin cumplir con los requisitos mínimos y aún así realizar una propuesta, la imagen de la empresa reflejaría inexperiencia y poco profesionalismo.

Cuadro N° 9

Presupuesto contingente viaje para dos personas, dos noches	
Pasajes aéreos KLM	\$ 1.150,96
Hospedaje dos noches en Caribbean Club Curazao	\$ 158,40
Alimentacion	\$ 160,00
Transporte en Curazao	\$ 50,00
Total	\$ 1.519,36

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

5 PRESUPUESTO DE MARKETING

Una vez realizada la mezcla de mercadotecnia se presenta a continuación el presupuesto de ventas e inversiones a ser realizadas.

5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS PROYECTADO

Realizada la estimación de la demanda y la estrategia para aumentar las ventas se ha llegado a la conclusión de que es posible presupuestar ventas en el primer año por \$7.371 dólares. Esto representa la venta de 5.460 kilos de brócoli anualmente.

5.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE MARKETING

Se ha definido que se debe hacer una inversión para crear una página web que sirva de medio publicitario para el brócoli y de un medio de contacto de potenciales clientes con la empresa.

Para la realización del programa antes mencionado se requiere de un presupuesto de \$650 dólares. Éste incluye el costo de la página web (\$500 dólares), el host (\$50 dólares anuales) y otros posibles gastos (\$100 dólares) que pueden presentarse de manera inesperada.

5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS E INVERSIÓN EN MARKETING PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

A continuación se presenta el presupuesto de ventas e inversión en marketing para cinco años, presentados a la vez en escenarios favorable, normal y desfavorable.

Favorable:

La siguiente tabla contiene proyecciones de ventas que durante el primer año, al ser aplicado el presente plan de marketing, alcanzan un valor de \$10.476 dólares. Las estrategias de bajar el precio a cambio de un mayor volumen de compras y la página web surtieron efecto. Las ventas se incrementan a 80 kilos semanales. A partir del quinto y noveno mes se trabaja con un cliente más, respectivamente. Durante el segundo año las ventas se mantienen en 240 kilos semanales. Esto representa que las ventas de brócoli, que equivalen al 7% (siendo el tercer producto con mayores ventas) del total de ventas de la empresa en la actualidad, se incrementan en 23.55%, para ser el producto con mayores ventas de la empresa. Desde el tercer año el crecimiento se ubica en 8% y se repite hasta llegar al quinto año, gracias a las estrategias propuestas para el servicio. La inversión en marketing gira en torno a la creación y mantenimiento de la página web.

Cuadro N° 10

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
kilos	7.760,00	12.480,00	13.478,40	14.556,67	15.721,21
Ventas proyectadas	\$ 10.476,00	\$ 16.848,00	\$ 18.195,84	\$ 19.651,51	\$ 21.223,63
Inversión proyectada en marketing	\$ 650,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Utilidad proyectada	\$ 9.826,00	\$ 16.698,00	\$ 18.045,84	\$ 19.501,51	\$ 21.073,63

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Normal:

La siguiente tabla contiene proyecciones de ventas en las que el primer año, al ser aplicado el presente plan de marketing, alcanzan un valor de \$7.371 dólares. Las estrategias de bajar el precio a cambio de un mayor volumen de compras y la página web surtieron efecto. Las ventas se incrementan a 60 kilos semanales. A partir del quinto y noveno mes se trabaja con un cliente más, respectivamente. Esto representa que las ventas de brócoli, que equivalen al 7% del total de ventas (siendo el tercer producto con mayores ventas) de la empresa en la actualidad, se incrementa en 15.91%, para pasar a ser el segundo en porcentaje de mayores ventas. Durante el segundo año las ventas se mantienen en 180 kilos semanales. Los siguientes años muestran un crecimiento constante de 4%. La inversión en marketing gira en torno a la creación y mantenimiento de la página web.

Cuadro N° 11

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
kilos	5.460,00	9.360,00	9.734,40	10.123,78	10.528,73
Ventas proyectadas	\$ 7.371,00	\$ 13.104,00	\$ 13.628,16	\$ 14.173,29	\$ 14.740,22
Inversión proyectada en marketing	\$ 650,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Utilidad proyectada	\$ 6.721,00	\$ 12.954,00	\$ 13.478,16	\$ 14.023,29	\$ 14.590,22

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

Desfavorable:

En este escenario se plantea una disminución en el turismo en Bonaire. Este hecho reduce las ventas de Seaman Import & Export comparadas con los escenarios anteriores.

Cuadro N° 12

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
kilos	4.450,00	7.488,00	6.552,00	7.020,00	8.112,00
Ventas proyectadas	\$ 6.230,00	\$ 10.483,20	\$ 9.172,80	\$ 9.828,00	\$ 11.356,80
Inversión proyectada en marketing	\$ 650,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Utilidad proyectada	\$ 5.580,00	\$ 10.333,20	\$ 9.072,80	\$ 9.678,00	\$ 11.206,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Sebastián Seaman

El primer año las ventas anuales suman \$6.230 dólares, la estrategia de bajar el precio a cambio de un mayor volumen de compras no funcionó, a diferencia de la página web que sí tuvo un efecto positivo. A partir del quinto y noveno mes se trabaja con un cliente más, respectivamente. Esto representa que las ventas de brócoli, que equivalen al 7% del total de ventas (siendo el tercer producto con mayores ventas) de la empresa en la actualidad, se incrementan en 12.09%, para pasar a ser el segundo en porcentaje de mayores ventas. Las ventas totalizan 50 kilos semanales. El valor de ventas registrará un decremento de 4% en el segundo año. El tercer año las ventas caen un 12.5% con relación al año anterior. En el cuarto año se recuperan las ventas en un 7.41% en comparación con el tercer año. Finalmente en el quinto año las ventas empiezan a mostrar signos de recuperación, registrando un crecimiento de 15.56% comparadas con el año anterior. La inversión en marketing gira en torno a la creación y mantenimiento de la página web.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el Plan de marketing para la exportación de brócoli hacia Bonaire terminado se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 CONCLUSIONES

Realizado el análisis situacional del país se puede concluir que Ecuador no es un país atractivo para realizar inversiones. Esta afirmación se la hace en base a la actual situación política-legal, apoyada por el índice de riesgo país en Agosto de 2011. Sin embargo, su privilegiado suelo y clima permiten que se obtengan productos agrícolas de gran calidad, lo cual representa una oportunidad de negocio al ser exportadas.

Los resultados de la investigación muestran que existe una demanda de brócoli fresco semanal que oscila entre los 40 y 60 kilos. Esta demanda no está potenciada o “estimulada” por alguna acción de marketing.

Las cabezas de brócoli deben ser pequeñas debido al comportamiento del consumidor. El empaque debe ser transparente para que se pueda mirar cada cabeza de brócoli y evaluarla por su color.

La calidad de brócoli ecuatoriano es el eje fundamental en el cual se basan las estrategias propuestas en este Plan de marketing.

Se puede concluir que el desempeño actual de Seaman Import & Export satisface las necesidades de su cliente en Bonaire tanto en producto como en servicios. El producto es adecuado y el precio es justo. El servicio pre y post venta son muy estimados.

La diferenciación debe lograrse mediante el uso de dos factores: la alta calidad del brócoli, que debe hacer que sobresalga por encima del brócoli congelado importado desde otros países y un servicio al cliente en venta y post-venta que lo satisfagan al máximo. El posicionamiento del brócoli debe ser trabajado junto con la estrategia de diferenciación entorno a la frescura y alta calidad del producto.

La presente investigación concluye que existe demanda en Bonaire para incrementar las ventas de brócoli. En dicha isla existen dos supermercados con el perfil de More for Less, que tienen la capacidad para pagar por transporte del vegetal. Este Plan de Marketing contempla en su presupuesto la “apertura” de relaciones comerciales con estas dos empresas.

Finalmente, se puede concluir que con la aplicación de este Plan de Marketing, las ventas totalizarán en el escenario “normal” \$7.371 dólares.

6.2 RECOMENDACIONES

Ya que Ecuador no es un país favorable para realizar inversiones, se recomienda que la administración de Seaman Import & Export trabaje de manera apropiada para mantener y expandir su negocio de exportación de vegetales hacia Bonaire. De esta

manera se evitan los factores que desalientan la inversión en Ecuador y se trabaja con un “mercado más seguro”.

Se recomienda que Seaman Import & Export aplique las estrategias propuestas en este Plan de Marketing, ya que se han realizado los distintos análisis necesarios y se ha concluido que su puesta en marcha significaría un aumento en las ventas (\$7.371 dólares en el escenario” normal”) y por ende en la utilidad que genera la empresa. De manera adicional, estas estrategias hacen hincapié en el servicio que da la empresa, ya que es un factor con el cual More for Less se siente muy satisfecho.

Se debe prestar especial atención a la calidad en cuanto al punto de maduración, color y textura del brócoli, porque éstas son la clave de las estrategias propuestas en el desarrollo de Plan de Marketing.

Es fundamental que la empresa no dependa de un solo cliente para su brócoli, por lo cual es necesario que se realicen acciones propuestas para contactar a potenciales clientes y exponerles los productos que Seaman Import & Export tiene para ofrecerles.

Para encontrar nuevos clientes para el brócoli se recomienda que en casos de necesidad imperiosa (terminación de la relación comercial con More for Less) delegados de Seaman Import & Export hagan viajes a otras islas de las Antillas Holandesas para presentar y promocionar en persona frente a esos potenciales clientes los productos con los que la empresa cuenta. Con este escenario en mente se creó un presupuesto emergente de \$1.520 dólares.

Es necesario que se realicen búsquedas más proactivas mediante el uso del Internet para encontrar nuevos clientes. De esta manera, esta búsqueda se complementa con la estrategia planteada de atracción de potenciales clientes (mediante la creación y el uso de la página web) hecha en la mezcla de mercadotecnia.

Se deben crear y mantener buenas relaciones con los clientes, sean éstos nuevos o antiguos, ya que las relaciones comerciales de largo plazo generan mayor rentabilidad y es menos costoso mantener un cliente actual que encontrar uno nuevo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADUANA DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.aduana.gov.ec/contenido>]
2. ANTILLAS HOLANDESAS. (2010). *Centrale Overheid van de Nederlandse Antillen*. [<http://www.gov.an>].
3. ANTILLAS HOLANDESAS. (2011). *Eilandgebied Bonaire*. [www.bonairegov.an]
4. BANCO CENTRAL DE ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/resumen>]; [http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp]
5. BONAIRE. (2011). [<http://www.tourismbonaire.com/en/over-bonaire>]. *The official tourism website of Bonaire*.
6. CENTRAL BUREAU OF STATISTICS. (2011). [<http://www.cbs.an/SNA/SNA93>], [http://www.cbs.an/trade/trade_m4.html]
7. CICO. (2009). [<http://www.pucesi.edu.ec/pdf/brocoli.pdf>]. *Perfil de brócoli*.
8. ECUADOR INVIERTE. (2011). [www.ecuadorinvierte.com/noticias-ecuador], [www.ecuadorinvierte.com/bolsa-de-guayaquil]
9. INFOAGRO. (2009). [www.infoagro.com/hortalizas/brocoli.htm]
10. KOTLER, P. (2004). *Introducción al Marketing*. España: Prentice-Hall. 2da. Edición.
11. LAMBIN, J. (1989). *Marketing Estratégico*. España: McGraw Hill. 2da. Edición.
12. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE ECUADOR. (2011). [<http://www.mmrree.gob.ec/ecuador/geografia.asp>]
13. SIGAGRO. (2011). [http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com_wrapper]
14. SOLAGRO. (2006). [www.solagro.com.ec/cultdet.php?vcultivo]
15. TOURISM BONAIRE. (2010). [www.bonairenewsletter.com/2010_issues/images]
16. TRADE MAP. (2011). [www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx], [http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx]
17. UTE. (2010). [<http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/317/1>]